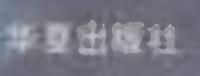
哈佛商学经典译丛·名著系列



THE GENERAL MANAGERS

JOHN P. KOTTER

约翰·科特著



Simon & Schuster

总 经 理

[美国] 约翰·科特 著
李晓涛 赵玉华 译

华 夏 出 版 社
1997

图书在版编目(CIP)数据

总经理/(美)科特(Kotter,J.P.)著;李晓涛,赵玉华译 .－北京:华夏出版社,1997.1

(哈佛商学经典译丛)

ISBN 7－5080－1191－0

Ⅰ.总… Ⅱ.①科…②李…③赵… Ⅲ.企业领导学 Ⅳ.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00173 号

华 夏 出 版 社 出 版 发 行

(北京东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

新 华 书 店 经 销

民 族 印 刷 厂 印 刷

850×1168 1/32 开本 8 印张 185 千字

1997 年 1 月北京第 1 版 1997 年 6 月北京第 3 次印刷

印数 32001－53000 册

定价:18.00 元

出版说明

美国哈佛大学商学院成立于1908年，以它为代表的以培养工商管理硕士(Master of Business Administration，简称MBA)为目标的一批著名商学院已成为当今世界培养高层次经营管理人才的摇篮。我国的MBA起步较晚(1990年)，与国外相比，无论在教学、教材以及研究等方面都有不小的差距。国内一些从事MBA教学的学者在与国外的学术交流中发现，哈佛、斯坦福等著名商学院几十年来已积累了一大批优秀的MBA教材和经营管理方面的名著，它们被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材或参考书，如果能从中精选部分并把它们系统地分期分批翻译过来介绍给我国的读者，无疑将对我国MBA教学水平的提高、教材的建设以及我国经营管理领域的研究起到积极的推动作用。为此，华夏出版社联合清华大学经济管理学院、四川联合大学商学院的部分学者、教授，投入大量的精力和财力，通过一年多的努力，终于使这套《哈佛商学经典译丛》与读者见面了。

这套丛书分《哈佛商学经典译丛·名著系列》和《哈佛商学经典译丛·教材系列》两部分。就本丛书所收录的这些书在国外的情况来看，它们不仅畅销于MBA等经营管理专业的学生中间，而且还受到了工商企业中经理人员的亲睐，许多大公司的总裁和高级管理人员对这些书都赞誉备至。我们相信这套丛书无论对我国工商管理专业的广大师生还是对企业中的经营管理人员都将具有极高的参考价值。

中文版序

发展经济是我们这个时代的主旋律。我国自实行改革开放以来，在经济建设方面已取得了举世瞩目的成就。党的十四届五中全会把实现“两个根本性转变”作为我国下一步改革的目标，其核心是建立、完善社会主义市场经济体制，创造良好的经济环境。改革传统的企业制度，建立适合市场经济发展、符合国际惯例的现代企业制度，是构筑我国市场经济新体制的最重要一环。

无论是市场经济的运行机制，还是现代企业的经营管理，对我们来说都是新东西。我们没有现成的路可走，没有现成的模式可以照搬。为此，我们必须认真总结几十年，特别是改革开放十八年来的成功经验。同时，我们还应该学习借鉴现代市场经济的成熟经验。

最近十分欣慰地读到了李晓涛(四川联合大学商学院副教授，投资研究中心副主任)等同志翻译的“哈佛商学经典译丛”(以下简称丛书)，我感到很值得向各界朋友推荐，“丛书”选题合理，内容丰富，观点新颖，论述深入浅出，通俗易懂，并涵盖了现代企业组织动作与管理的主要方面。哈佛商学院素以思路新、方法新、观点新著称。本套“丛书”明显反映了这一特点。原书作者约翰 P·科特和米切尔 E·波特教授都是八九十年代美国企业研究领域的带头人，他们提出的许多观点近年来一直受到企业经济、管理界的关注和好评。

相信这套“丛书”的出版，一定会给我国的社会主义市场经济和现代企业制度的建设带来许多有益的启发和借鉴。

四川联合大学副校长
经济博士、教授　杨继瑞

目　录

再　版　序　言

本书是综合性大型企业丛书中的第一部。第二部就是《权力与影响：超越政府职能》(弗黎出版社，1985)。写此篇序言之时，我正着手进行第三部书稿的写作。

《总经理》一书完稿出版已四年有余。在对彼时研究结果的反思中，我脑海中时时思索、翻腾着以下三个观点，甚感不吐不快。

1．无论在信息收集——经营决策上，还是在人事安排——合同履行上，总经理任职者的作用有着令人难以置信的复杂性。许多书籍中论及各种经营管理策略，常常给人以暗示——他们具有相当的独立性和自信心。与之相反，总经理任职者们不断遇见信息资料的不稳定性状况，而处理几乎每一件工作，他们都不得不依靠他人的帮助才能完成。

2．总经理在某种程度上是管理专家而并非样样通的全才。卓有成效的总经理解决经营决策中存在的不稳定因素和依赖他人情况的密诀在于使自己成为专家。他们竭尽全力经营一家公司或某一实业(或两者兼顾)，以便减少、降低自己在所任职的管理领域中不稳定因素，从而获得降低对他人依赖性的免疫力。

3．职业经历整体发展的重要意义。卓有成效的总经理任职者在较长一段时间里，通过许多不同类型经历的体验，开发了成功经营所需要的知识技巧和信息关系体系。总经理任职者并非“生而知之”，或在某一事件中一蹴而就“造就”出来的；他们的成功与成就常常复杂得多。

对于那些刚开始从事经营管理工作的人来说，这些观点具有极强的指导意义。正是由于这一原因，看见本书能以经济价廉的纸

皮简装本形式出版发行，使大学生、研究生们能够购买，我感到十分快慰和高兴。这本书不可能给他们提供任何简单易行的答案，但的确希望能有助于驱散某些笼罩在总经理这一工作职位和任职者经营成就上的迷雾。

约翰 P·科特

一九八五年十二月

原 版 序 言

过去六年来，许许多多的人给予我无私帮助，使我完成了这本书所倚赖的项目工程研究。他们中最令人感激的是那些参加这项研究计划的总经理们、哈佛大学商学院研究部门的管理者们（理查德·罗森布鲁门、雷·科里、乔安妮·西格尔）以及哈佛大学商学院企业组织行为领域研究的管理者们（简·罗希、保罗·劳伦斯）。

此外，琼·保威尔、理查德·波阿兹、阿·钱德勒、杰姆·克劳斯、阿兰·弗洛曼、杰克·加巴若、理查德·哈麦门奇、保罗·劳伦斯、简·罗希、摩根·麦克卡尔、保勃·麦尔思、安德鲁·皮特革理、维坚·萨特、纶·斯莱辛格、喀罗尔·斯勒勃、捷弗·松尼斐尔德、约翰·斯通格里弗、洛斯玛利·斯特瓦特等也惠读过书稿，提出了许多建设性意见。他们的意见和建议极大地丰富了本书的内容。在此一并致谢。

约翰 P·科特

第一章 引 言

人类历史的绝大部分时间里，人们必须依靠他们自己，必须依赖于农民、手工艺者、商人和地主们才能维持生存。从这些人手中他们可以得到他们生活必需的各种商品、劳务或所需要的谋生职业。如今，这些都成为昔日旧事。现代发达国家里人们的生活则不得不依赖于经理们。

实际上，我们生存所必需的物品和劳务，我们满足享乐所需要的物品和劳务，都是由经理们所管理、掌握的企业组织生产的。这与 150 年前的情形有天壤之别。现在几乎所有"工作"的成年人将自己睡眠以外一半以上的时间交给了经理们，由他们来支配。150 年前，这样做的人不到世界人口总数的十分之一。一个世纪以前，许多人(不可能是大多数了)可以理直气壮地说，这世界上企业的经理们不可能在多大程度上影响他们的日常生活。今天已几乎没人敢说这类狂言了。阿尔弗莱德·钱德勒的《有形的手》一书曾荣获普利策奖。在这本书中，他就现代企业组织管理问题进行了论述，钱德勒这样写道，"一种机构在如此短暂的时间里变得如此的重要，这在世界历史上也是罕见的。"[1]

然而，无论现代企业经理们对我们的现实生活和未来有多么重要，他们的兴起不过是近几年来的事情，我们对这些人相知甚少。没有多少人知道他们到底是哪些人，在做些什么，为何他们中有的人成就蜚然，而有的人则平平庸庸。[2]我们对这些人的了解——我们想象中的那种了解，并非来源于对实实在在的经理们进行系统的、较为深入的研究。[3]对那些企业经营的主管——那些企业中高层次的责任经理们的研究尤为匮乏。最令人难以置信的是，

在美国迄今仅有两本层次较高的专门研究大型企业总经理的书籍问世，一本由苏尼·卡尔森在四十年代末出版[4]，另一本是亨利·明兹伯格六十年代的论著[5]。最近，明兹伯格先生曾对自己的那本开拓性作品——《经济管理工作的本质》这样评价道：那本书“不过揭示了这整个传奇式浮冰的百分之一”。[6]

本书的要旨也正是力图在这块浮冰上能再铲去那么一点儿。本书力图通过报道和讨论研究，展示作为专家的那些企业老总们，那些在总体综合性管理岗位上负责的人们一些鲜为人知的东西。他们所处的职位肩负着企业（或企业集团）的全面责任。[7]1976 年至 1981 年间，本书所记载的调查研究采用了多种方法对来自全美 9 个不同企业集团的 15 位总经理进行了更深层次的观察。尽管就各种其它标准而论，此项研究的规模仍然不大，然而这项调查是至今所进行的最大规模的研究了。[8]（这项研究特定目标和调查的全过程请参见本书附录一）

课题研究对象

这一课题项目所选择的研究对象分属不同类型企业和实业界的总经理任职者们（参见图 1·1）。他们每一个人的简历作为附录四附在书后，有助于读者在阅读本书关于他们个人情况的讨论时参考。

十五位总经理

--均具有商业创利之责任
--均具有综合均衡之能力
--来源于不同行业的 9 家企业
--分布于美国全国各地
--1978 年平均收入 150000 美元(薪酬和奖金)
--平均年龄 47 岁

总经理们从事行业情况

企业类别	调查对象数	企业年收益(1979)	调查对象数
制造业		10 亿美元以上	2
普通产品	1	1 亿至 10 亿美元	3
高科技产品	2	5 千万至 1 亿美元	3
其他	3	1 至 5 千万美元	4
非制造业		1 百万至 1 千万美元	3
银行	2		
通讯、交通	3		15
专业服务	2		
零售	2		
	15		

总经理们所在的企业情况

经营范围	调查企业数	企业规模(1979 年收益额)	调查企业数
单一型	2	50 亿美元以上	2
实力雄厚型	4	10 至 50 亿美元	3
相关多种经营型	2	1 亿至 10 亿美元	2
不相关多种经营型	1	1 亿美元以下	2
	9		9

图 1・1 调查对象、从事行业、经营企业概览

调查每一位研究对象颇费时日和精力——事实上一年中我几乎耗费一个月的时间进行专题调查,因此我不得不将研究对象限制在 15 位经理的范围中[9]。对特定研究对象的选择主要根据这样 3 条标准:(1)必须任现职于总经理职位;(2)有充分的资料表明在

总经理职位上经营卓有成效;(3)他们作为企业经理的样板,可大致反映现代企业界经营管理背景和才能的实际情况。

此项研究中的调查对象年龄不等,有的仅 36 岁,有的则已 65 岁了,其平均年龄为 47 岁。他们都是美国公民,7 人获学士学位,其余的均有硕士学位。15 位接受调查的总经理任职者中有 1 人出生在欧洲。他们的宗教信仰各异,几乎包括了美国所有主要宗教团体。他们均为男性白种人。据本书资料统计,全美企业界总经理任职者中,女性和黑种人的比例不到百分之一。这些总经理们散布在美国各地:5 位来自新英格兰,2 位来自纽约州,4 位在中西部地区工作,1 位出自南部地区,其他 3 位是加利福尼亚州人。他们大部分人都已经结婚,有的至少也已订婚,全部任职者都已经有了孩子。

这 15 位总经理负有程度不同、均十分重要的职责义务。1978 年,他们人均工资收入(年薪加奖金)约为 150000 美元。他们控制的企业经营范围也存在很大回旋余地。其中不少人管理着上万雇员——直接或间接地接受他们的领导;有的企业规模较小,雇员人数不超过数百名。他们中,有的可调拨上 10 亿美元的财政预算,有的仅控制着数百万美元预算经费。这些人中最具有典型意义的头衔是“分公司董事长”。即便如此,仍存在着各种不同的职责义务。其中,只有一人是所在公司的最高领导,其他人则均为“分公司的总经理”。

这些总经理任职者所在企业各有特色。有的创建不久(始建于五十年代),有的经营历史悠长(达 250 年之久);有的企业规模宏大(其年收益额可达 10 亿美元),有的规模相对较小(年收益额 1 千万美元)。当然,所有这些企业经营皆卓有成效,不存在破产清算的忧虑。不过,部分公司的效益仍要比另一部分公司效益要好,其发展速度自然也快得多。

这些公司从事的实业主要有以下几种:审计、咨询、商业金融、

日用品制造、复印机具、百货零售、投资管理、杂志、报业、印刷与绘图、制泵、银行储蓄、橡胶化工、特殊制品、电视机制造业、轮胎橡胶等等。总之,美国经济中的主要产业领域均在本书研究对象所涉及的范围之内。

由于接受调查对象类型之多,这些总经理任职者工作范围之广,很难说出谁是"典型的"调查对象。然而,通过对他们中一些人简要的描述至少能为读者勾画出他们所在环境大致的轮廓。(总经理任职者和他们的工作将在第二章、第三章中加以论述;这些人的简历请参见附录四)

典型人物:盖恩斯、辛普森和理查森

查克·盖恩斯(Chuck Gaines)[10]是中西部地区一家大型制造企业下属3个分公司之一的董事长。他的公司年收益额达数10亿美元,他的年薪在150000美元以上。当然,并不是企业所有的经营情况必须向他汇报,但他负责协调整个企业的生产和经营。他在这家公司里的头衔是"第一副董事长兼分公司总经理"。

查克出身在美国东部的一座城市。家里人口较多,他是3个孩子中最小的一个,在国外长大。查克在东方完成了中学和大学学业。在海岸国民警卫队服役后,查克就为他现在的老板工作。工作后不久,查克结了婚。查克在这家公司国内许多地方的机构中工作过。此外,他还先后几次到国外任职,去过3个国家。1979年,他与妻子和18岁的儿子(女儿此时在大学学习)一起住在离他任职的分公司总部不远的地方。

查克年届50岁,但他仍然身材魁伟高大,像个运动员。他给人的印象是信念坚定,雄心勃勃,工作勤奋,遇事冷静。与我所了解的多数总经理相比,查克显得特别威严,更工于使用自己的权力。

约翰·辛普森(John Thompson)是美国东部地区一家大银行下属商业金融机构的负责人。他的头衔为"高级副总裁",负责手下

500余名员工。约翰家住银行总部宿舍，依靠行内职员福利和家人的工资生活。他在1979年的年薪几乎达到10万美元。

约翰1930年生于一个卫理公会教徒家庭。与哥哥一起在美国东部的一个小城镇长大。约翰大学毕业后参军，退役后他先在一家大型制造公司工作了10年，后来才开始受聘于现在的业主。1979年，他与妻子已结婚17年，一家人住在距离公司25英里郊外的田野里。他们有两个孩子，一个15岁，一个12岁。

约翰作为总裁，才思敏捷，精力充沛，组织能力强，极富幽默感。他不像盖恩斯那么威严，那么咄咄逼人。他和其他总经理任职者一样，非常喜爱自己的工作，老板对他印象也很好。

米切尔·理查森(Michael Richardson)是一家投资经营管理公司董事长兼业务主管。这家企业有200名雇员。许多雇员都获有硕士以上的学位。米切尔自己1979年的年收入达150000美元以上。

理查森1934年生于一个天主教徒家庭。在六个兄弟姊妹中，他排行第四。在美国名牌学校的学习使他得到良好教育。获得工商管理硕士学位后，他开始从事投资经营管理领域的工作。1961年，他与四个同伴合作创建了他目前工作的这家公司。最初的15年，他先后出任公司证券部经理、市场部副总裁。后来理查森成为这家投资经营管理公司董事长兼业务主管。1979年，他们一家(他的妻子和两个孩子)居住在距离办公地点不远的城区中。

研究结果与本书结构：初期评价

本书结构

总经理任职者有关资料的综合分析结果在以后的各个章节中有详细的阐述。当然，本书以后的各个章节集中对下列问题进行了

较广泛的探讨：

● 第二章：总经理的工作性质到底是什么？他们的工作在不同的情形下，在何种程度上，因何原因而相异？

● 第三章：何种类型的人可以成为成功的总经理？他们之间存在什么样的相同性和差异性？其原因何在？

● 第四章：总经理们在哪些方面的行为存在相似性？他们每天日常工作中，在处理工作的方式方法上，有什么共同的特征？

● 第五章：总经理们在哪些方面的行为存在相异性？引起这些差别的原因又是什么？

● 第六章：在本研究结果的指导下，从企业组织优化、企业发展和企业人事安排方面，我们可以得到什么样的重要提示？同样，在对总经理任职者的管理上，我们将获得什么样的启迪？在常规经济管理教育上又给我们哪些启发？在经济管理理论和管理学研究上，它们又给我们以何种的开导？

本书论及有的总经理任职者在经营上更为成功（其经营行为界定的详细描述请参见附录五），本书也针对这样一些问题进行了讨论：部分总经理在经营管理中比其他任职者更为成功的原因？经营管理上的差异在什么程度上与总经理工作性质、经营内容相联系？经营管理上的差异在什么程度上与总经理个人素质特征相联系？经营管理上的差异在什么程度上与总经理工作方式相联系？

在本书中，读者同时还可以发现好几个不断重复的主题。这些主题与企业规模和经营范围相关，与企业类型和企业间差异相关，与企业专业化和适应性相关，与企业经营历史和发展现状相关，与总经理任职者必要的非“职业化”和可推断的工作复杂性相关。在许多方面，这些主题反映了本书研究的关键性结果。

主 题

读者接触到这一调查研究所收集的如此庞大的信息量，会感到震惊。依照人们日常对总经理任职者的各种看法，总经理职位的要求(第二章将对此专题讨论)通常是异常严苛的。即便是“最小型”的总经理也需要出众的才智，处理人际间交往和困境的能力很强。与之相似，总经理任职者在工作中所表现出来的个人素质特性(第三章将对此专题讨论)也显得十分重要。正是他们的个人素质特征帮助他们达到了对总经理的条件要求。这些总经理任职者的成功并非简单地因为他们会开车，或擅长于个人人际交往技巧，或自己经营知识丰富。相反，进取动机因素、人际关系因素、气质因素、认识能力因素以及其他诸多因素更具有举足轻重的意义。同样，他们所做的每一件事，就事论事并不一定就具有绝对的重要性。准确的说，他们在处理自己日常工作时，在日常生活言谈举止的行为中，他们就已经做了许许多多事情(第四章将对这一主题进行专门的讨论)。正是这些琐碎小事帮助他们调动了自身异于他人的品质和个性，成功地满足了对总经理工作的职位条件要求。

读者会感到吃惊的还有本项调查研究获得的信息种类之多，差异性之大。尽管这 15 个人都处于美国大型企业总经理的位置，这些人和这些人周边环境的差异性远远大于他们之间的相同性与他们职位相关联的责任义务要求，他们个人的性格气质，他们工作时的方式方法，甚至连他们每天言行也都常常存在着极大差异。两个表面看起来十分相似的总经理任职者，他们的实际情形事实上存在着很大的差别。而且两个同样极为成功的总经理任职者在个人性格、气质上，在行为举止上也存在着极大的不同。在本书第五章中，我们将考察一个典型的例子——两位完全不同的总经理任职者。

本项研究的数据资料表明，本书全文表现的第三个重要主题是与总经理任职者的专业化和“适应程度”相关的。总经理任职者

总是将自己视为“多面手”。他们中许多人认为自己无所不通，几乎能够做好每一件事。然而实际上，他们在许多方面都非常专业化。他们在兴趣爱好、技术技巧、知识结构和人际关系上都具有特殊的定势。这些专门化的个人素质特征使得他们能够按照适合他们特定身份的方式去行动。这种专业化和适应性看来至关重要，尽管总经理职位条件要求十分严苛，正是这种专业化和适应性使得总经理任职者的工作得心应手。

贯通本书全文的第四个主题与跨时代的企业历史和发展状态相关。要想了解总经理工作职位、他们个人性格特征以及行为举止，就必须用较长远的观点来看待许多事物。与总经理职位相关的责任要求是 50 年前或 100 年前已经存在的某种基本概念的发展，并直接作用于现代企业的结果。而许许多多那些使得在总经理职位上获得成功的个人性格气质，则是通过他们生活中整个阶段——从童年时期到正规的完整教育时期，进而到他们工作初期的经历——不断得到发展，不断完善的结果。

本书主题之五是关于“职业化总经理”。这一广为流传的公众意识并不能恰当地说明这些成效卓著的总经理任职者的成就。譬如，倘若所谓“职业化总经理”一说，正如最近一位作家所言，[10]这意味着总经理任职者是仰仗宇宙间的规则和技巧来控制几乎所有一切的那种能力，而并不是依靠所涉及到特定行业的全面知识，并不是依靠与这一行业相关的特定社团人物之间的密切联系来处理这一职位上各种责任和义务的。如果情况的确如此，那么我们这一研究项目中所涉及的卓有成效的总经理任职者没有一人是“职业化总经理”。我们再进一步分析，如若总经理工作的职业方式是通过严密的组织、先期行为、条件反射等形式，以企业规划好的策略和组织结构的不断发展为其特征，那么我们所讨论的总经理们，无一例外，够不上职业化水平。然而，研究中的总经理任职者的这种“非职业化”行为方式却的确行之有效。其有效的原因显然在于人

们必须对当今总经理职位复杂性的本质有一个现实的了解。

第六个主题，也是最后的一个主题，与人们称之为“可推断的复杂性”相关。复杂性在此无疑是本书压倒一切的主题思想。所有信息资料都表示出其复杂性。这种复杂性曾经使许多经济管理类教科书出现令人遗憾的缺陷。这些资料同时也表明了这种复杂性存在的程度，其复杂程度即便是这些总经理任职者自己也难于有意识地加以判断。的确，正如我们所了解的那样，这些非常成功的总经理任职者自己常常难于解释清楚到底自己做了些什么，做事行为方式的原因以及行为方式成功的原因。[12]当然，抛开这一复杂性不说，经营管理中仍然存在许多可以认识的有益的结构层次。也就是说，尽管目前水平上的经济管理似乎不像一门科学，而更像一门艺术，其间仍然存在着许多可认知的规律。掌握多方面知识完全可能。读者可以进一步对这一重要现象加以系统研究。

为了使总经理工作职位，使从事这些工作的人们，使他们的所作所为及其行之有效或无效失败的原因具有现实意义，我们不得不慢慢地、系统性地进行讨论。头等重要的第一步是让我们来看看总经理工作职位本身所具有的一些特点。[13]

第二章 总经理职业:挑战与困境

本世纪以来,企业规模不断壮大,企业经营业务、项目呈多样化发展,企业经营的地域分布更为广阔,产品科技含量增高,生产要求更为复杂。企业内外各种因素的改变使典型的企业高层管理界发生了巨大变化。这一点已得到世人的普遍认同。然而,人们是否真正意识到当今世界企业界持续变革的趋势是如何影响和作用于经营管理类工作的呢?我对此仍心存疑窦。

就总经理工作的职责而言,这一趋势已经在知识才智方面和人际关系方面使得总经理工作的职责标准、要求条件更为苛刻,更为困难,也更为复杂。现在的总经理工作就是将一个人置于某个全面负责企业极其复杂的系统的位置。而任职者自己既不可能直接控制这一系统,也不可能完全了解这一系统。总经理工作要求任职者能在行为——后果链型关系不明确的环境中,查明企业经营中存在的问题,分析其症结所在,并提出恰当的解决方法。总经理工作要求任职者妥善处理出现的成千上万既耗时又费力的事件和问题;要求任职者排除对企业长期经营策略的各种干扰,协调、平衡短期经营手段与长期经营策略的关系;要求任职者自己能与不同层次的下级雇员同甘共苦,激发他们的良好经营行为、摒弃不良行为方式;还要求任职者能团结、联络层次不同的各种人才,一起相互协调、卓有成效地工作。总经理工作职责还要求总经理能吸引尽量多的其他各型专业人才,使他们协作配合好,进而完成自己的工作日程安排。而客观上,他对这些人并没有任何权利要求他们一定与自己合作。

这一趋势同样也促进了更多的其他类型总经理责任职位的产

生,使得与这些企业管理工作相关的人才标准、条件因其职位工作内涵的不同,相互间存在的差异越来越大。结果,在现代企业中,两个总经理工作职位因主要任务不同,就出现很大差别,从而进一步导致总经理职位要求的条件差异极大。即便是那些外表十分相似的总经理工作职位,也会使责任心强的任职经理面临完全两样的挑战和困难境地。

本章我们将较为详细地考察与所有总经理类管理工作相关的标准、要求条件的本质含义。在这一基础上,我们进一步探讨不同的环境中,这些标准条件相异的成因和过程。

职位、职责与客观要求

与现代企业中大多数"工作职位"相同,此项研究中的总经理工作职位,也应该就其职责义务和上下级关系位置,有一个正式或非正式概念定义。与这一工作职位相关联的职责义务和上下关系大致存在以下独特特征:

A. 职责义务方面

1. 远期职责——负责一个企业全部或部分基本目标规划、发展方向和工作重点的制定。其中包括进行某项或某些项产业性开发、关键资源性原材料供应的保障方式等方面进行决策。

2. 中期职责——负责在如何将资源原材料有效配置于某一和某些产业方面进行决策,以便达到预期的目标规划。

3. 短期职责——负责某一产业和某些产业中劳动力、财力、原材料物资的配置和利润收益的实现。

B. 上下级关系方面

1. 上级关系——负责向总经理的老板(或董事会)报告。

2. 平侧关系——常常(并非总是)负责横向寻求企业内部其他部门(即企业其他成员)的协作,或协调与该产业相关而并非自

己负责的企业内部其他部门的生产经营行为的协调。

3. 下级关系——管理通常由各种人才组成的下级雇员(并非仅仅为某一职能部门的专家)。[1]

如上所示,我们使用了"常常"、"部分"、"通常"等等字眼。的确,这些总经理工作职位的定义在理论上往往众说纷纭,存在各种不同的观点。我们将在本章后面部分探讨这些分歧。现在我们先置那些不同的观点于不顾,通过对总经理职责义务、上下人际关系的陈述,概括这项研究中所有总经理工作职位的基本特点。

总经理工作职位应该是放在较为广泛的行业或较宽阔的企业组织内涵中来考察的。这些行业和企业组织内涵由于受到所涉及的人员数量大、产业结构不稳定等等因素的影响,显得相当复杂。由此可见,这里所探讨的总经理工作职责和人际关系中的每一项都应该纳入任职者职位条件要求、对任职的挑战和任职的困难境况等重要范畴进行研究。

职业要求一:责任挑战与困境

1. 关键问题/挑战一:在企业经营的各种不稳定因素中,进行基本目标规划、发展方针和经营策略的决策。这项研究中典型的总经理职责中,远期工作任务总是充满着各种极不稳定因素。这种政策性决策涉及到方方面面的因素。一方面对这些相关因素相互间作用方式的知识、信息非常有限,另一方面对这些因素未来作用的预测也十分粗略和简单。然而,尽管存在这么多的不稳定因素,总经理任职者通常都担负着企业自身长期决策的工作责任。

丹·多纳休先生就是很典型的例证。当我第一次与他相识,多纳休在他的公司从事公司发展策略的审查、协调工作已经很多年了。由于他所在的子公司(他最近才负责的公司)近来经营一直亏损,这种审查和协调就显得尤为必要。这种审查难度很大,其中主要有两方面原因。原因之一,丹缺少这家公司过去和现在经营情况

以及这一产业发展的准确资料。他无法清楚地判断自己的公司与其他生产同类产品并与之竞争的公司相比较,具有哪些(当然,如果有)明显的竞争优势和比较利益优势。公司中不同的人观点不一,没有一个观点可以明确查证,具有可信的信息资料。原因之二,未来的产业机遇和经营风险的预测受到各种重要的不可知因素的制约。即便是最细致的资料收集、分析和预测,也只能对下列问题提供模糊的猜测:

●公司经常利用的二、三项科学技术项目在未来的10年内能否出现重大技术突破?如果有突破的可能,它们对产品设计和制造经济领域会产生何种影响?

●劳动力、家庭结构、自由支配的收入等人口统计资料方面的变更将如何影响本公司产品的消费需求?通货膨胀将给这种消费需求产生什么冲击?通货膨胀会达到何种恶劣程度?

●在未来10年中,公司所经营的产品行业中会不会出现新的重要竞争者?倘若存在竞争者,他们有可能是谁(国内的和国外的)?这些竞争对手在美国本土的立足点将选在什么地方?

●近几年的美国总统大选,谁最有可能在1980年大选中当选?谁最有可能在1984年大选中当选?这些选举会对公司经营实业方面的国家法律法规产生什么样的作用?又有什么法律法规可能变更?

●在未来10年中,总公司有可能发生什么变故?将对本公司的原材料资源供应政策的倾斜上有何影响?

多纳休所面临的长期决策性工作非常复杂,不稳定性非常大,他的处境在我们这一研究中不能说没有代表性。事实上,至少近一半的总经理都不得不着手处理与多纳休的处境相似或更为复杂的长期决策工作的困难。更有甚者,就我了解的情况,可以说明这在现代企业组织总经理职位任职者的工作中具有极其普遍的意义。[2]

2. 关键问题/挑战二:在纷繁复杂的职能部门和经营管理部门需求中,寻求对稀有资源的合理配置。不让短期效益重点主导和挤占了长期策略重心项目,或因市场的竞争窒息了企业生产需求。由于企业的发展问题、宏伟目标的制定、营销行为及类似经营问题的客观存在,我们在研究中发现企业原材料资源匮乏的问题总是存在的。确实,在这15位总经理任职者中,每一位经理手中掌握的流动经费都有其既定的需求用途。企业经费的这种紧缺,导致资源配置成为企业发展中一个特别要急需解决的问题。由于企业间存在着产品差异、市场差异、职能部门的差异以及技术上的差异,这种典型情形还引起各种各样的围绕原材料资源需求的行为活动。这种多样化行为使得原材料资源配置成为一个相当复杂且棘手的工作。总而言之,资源的匮乏与需求的多样性使得资源配置工作成为一个相当苛求的均衡行为。在这样的情况下,短期效益重点就容易主导了长期战略性重点,或引起一条生产线饿死另一条生产线,一个职能部门窒息了其他职能部门的情形发生。

我与约翰·辛普森先生交往时期,美国的经济正处于下降、不景气时期。由于产品销售大幅度滑坡,他不得不削减原先计划的原材料经费预算,保持最低限度的收益水平。他是这样向我解释这种削减行为的,他评价说:

有时,在这种情形下要正确判断预算应削减多少,在什么地方削减,很困难。如果我削减过多,就公司经营状况来说,今年的日子好过,但以后就困难了。但如果我未能进行足够的削减,我们公司今年的经营情况会一团糟。在生产中如果削减过了头,我们就得因为那些无法存留的企业而濒临破产。如果在销售中削减过了头,我们就得由于企业中存在的超额生产能力而面临倒闭危险。这的确像是一个高难度动作的平衡木表演。

弗兰克·菲罗诺(Frank Firono)也就同样类型的事件这样评

叙说：

在经营过程中，按计划做出短期销售规划比较简单，计算短期利润收益也还不算困难，要让某个商店生意火爆也还容易。真正困难的是在获得可接受的短期效益数据的同时，还保持或提高了企业的整体素质（一个长期战略的关键目标），使你所有的、至少多数的商店，生意相当火爆。

在某种程度上，本书所研究的所有总经理任职者都同样面临这一问题。从其他渠道得到的资料也同样显示出这一情形是在总经理工作中普遍存在的问题。[4]

3. 关键问题/挑战三：占领各种各样生产经营活动行为的制高点，能够辨认分析各种经营失控造成的问题（起火处）并及时快捷地加以解决。在任何企业管理中，“庄家”分牌的标志总是停留在总经理办公桌上，任何与生产经营相关的麻烦事最终都得由他们来解决、处理。企业经营中任何效率或效益不高、完成情况不好的任务都将给总经理的工作造成极为严重的后果。然而由于典型的总经理工作范围，“救火”——解决生产经营中的失控问题，其困难程度更大。由于生产经营活动的多样化、复杂性，考虑出恰当的救火方法难度更大，更富挑战性。

我们研究中所接触的总经理任职者中，有的负责遍布世界各地的公司经营行为，有的担负着成千上万种产品的制造和销售的责任，还有的领导着需要多种不同科学技术协作的经营行为。作为一个典型的总经理，每天将有成百上千的人——许多远在世界各地，天涯海角——与他的经营策略行为相联系。在这种情形下，仅仅是每天或每周的经营管理行为活动也是十分困难的。现代社会所具有的那些已经令人惊讶的信息通讯系统也不可能快捷、准确而无误的指挥所有这些经营管理活动。即便有这种可能性，一个总经理任职者也必须一天 24 小时不停地工作，来计算那些信息资

料。而在这种情形下,即便一个比较细微的短期行为问题,其资料的数量也可能极为可观。B·J·斯帕克思曼(B.J. Sparksman)的一席话语,引起了我们研究对象中许多任职者在感情上的共鸣,他告诉我说:"有时候,这项工作都被那些无足轻重的琐碎问题所困绕,它们简直源源不断、无休止地出现在你面前。"

此外,许多与总经理相关的经营管理行为具有极大的复杂性,这种复杂性使得当"问题"真正出现时,人们难于找到解决的方法。在我与总经理们访谈期间,我了解到许许多多这类事例。有一个相当典型的事例,一家公司正好在发运货物中遇到了麻烦。总经理理查德·帕玻利斯(Richard Papolis)先生面临着两大难题:其一,这一问题到底有多重要(如果的确重要,那么他应该花多少精力)?其二,这一问题产生的原因(更深层次的原因是什么)?帕玻利斯先生的下属对这一问题众说纷纭,观点不一。有的认为问题出在生产厂家的两个雇员的态度不好,因此是一个很好解决的问题;有的说这是一个较为复杂、系统且重要的问题,认为目前整个管理生产制造的职能部门不能适应公司急速发展、规模不断壮大的现况。还有种看法认为,问题是由市场营销部引起的,他们在估计订货时准确性差,因而导致了这次失误。几次现场汇报会给帕玻利斯提供了许多信息——既有意见,也有现象,但却没有他自己头脑中的两个问题中任何一个的明确答案。情况往往就是如此。

在某种程度上,这类问题是我们研究中的总经理任职者工作的一个部分。从其他途径获得的资料同样表明,对所有的总经理任职者而言,情形大同小异。[3]

职业要求二:关系的挑战与困境

总经理任职者除工作职责义务外,他们的工作受到各种人际关系网络的客观影响。这些关系网络由总经理职责义务而产生,同时又反作用于总经理职责义务的实施。对于这种关系网络,他们有

义不容辞的责任去建立,去发展,去维护。每一组重要人际关系导致相关系列的问题和挑战。

4. 关键问题/挑战四:从上司老板处得到必要的支持、合作和信息资料,做好管理经营工作;对上司老板要求既要严格照办又不能让他感到过分和难堪。同其他经营管理人员一样,总经理任职者如果不能得到上司的支持和合作,就无法做好自己的工作。老板们应该为他们提供关键的原材料资源,提供必要的信息资料,也提供恰当的奖励和表彰。正是由于他们需要这些东西,也由于他们的上司也是人(不是"完美的"老板),还因为其他一些因素,总经理工作职责又一个重要的职业挑战,就是恰当处理自己与老板或老板们的关系。

杰拉尔德·艾伦(Gerald Allen)和丹·多纳休两人都是自己所在企业集团业务主管的下属,地位相对低一些,与老板的直接联系少一些。就他们两人的情况而言,向最高管理层汇报并获得他们的支持也相对困难一些。艾伦和多纳休如果不做出更大的努力,从上层管理班子传达下来的指示要么精神不明,要么不那么及时,同时他们自己在经营管理上的看法和要求也不能引起最高管理者们的注意。此外,由于老板们提供的支持甚微,仅就日常事务见见面,这不仅令人沮丧,而且贻误许多重大事件的解决。

特里·弗兰克林(Terry Frankin)、鲍勃·安德森(Bob Anderson)的工作地点离他们俩的企业老板很远,相距有千里之遥。而他们所管理的企业资产不到老板们总资产的10%。一年中,弗兰克林仅有二三次机会与老板见面协商和获得指示。这些因素使弗兰克林和安德森在日常经营工作和活动中具有相当大的自主性,但也使得他们难于获得老板的注意、理解和帮助。

保罗·杰克逊(Paul Jackson)得向企业集团中一位业务能力很强的业务主管汇报工作。这位业务主管以前是他的同事(也是竞争对手)。由于两者管理风格迥然不同,杰克逊感到与上司打交道

十分困难。公司里其他人告诉他，主管上级曾多次在公开场合斥责他和他的工作。一次，杰克逊对我说，由于和上司关系不融洽，他在工作中“得不到一点乐趣”。

此项研究所涉及的总经理任职者们还有其他一些使他们与老板关系难以相处或令他们沮丧（或两者皆有）的问题。即便这不成其为“问题”，总经理任职者们依然下大功夫来“处理好”与上司们的关系。他们都颇有感受，认为在目前任职岗位上工作的好坏和将来个人事业的成功，在某种程度上均受这种关系的影响。这种想法和感受似乎不仅仅存在于其他类似的总经理任职者身上，而且也普遍存在于其他各种经营管理人员头脑之中。[9]

5. 关键问题/挑战五：与企业内部其他同事（其他相关部门或分部）以及企业外重要机构（如，较大的联合组织、主顾和供应商）在没有上、下级制约条件下相互密切协作；排除各种阻力、繁杂的公文程序等等，通过这些人完成自己经营管理目标。我们调查的总经理任职者，多数都不得不同企业内某些成员圈子相交往；有的还得寻求与那些同自己部门有业务往来但又不直接由自己负责的职能部门的协作；有的还必须同企业外许多集团或组织打交道，因为它们要么规模和影响很大，要么对公司业务很重要。这些平行关系中，许多都带有某种顾问、咨询性质，它们经常给总经理任职者的工作出些难题。有时，它们造成的问题很具广泛性。

一天，我请保罗·杰克逊谈谈近年来他所做出的最困难的决定。他当即回答说“做决定倒比较容易，但有时要将决定落实，贯彻执行就几乎是不可能的。我必须得同许许多多不向我汇报的人打交道，这往往才是最困难的。”约翰·辛普森对此有他自己的解释：我想，有时如果让我们自己单独来做，有的事还容易一些，工作时也愉快些。实际呢，许多人都要来参加：企业中的同事，其他部门的人，华盛顿的官员，还有各种团体的人，等等……等等……。

又有一次，我去拜访杰克·马丁(Jack Martin)。他当时正好了解到公司里两位雇员的所做所为。他们俩都不是马丁的下属，不用向他汇报，结果却要他为他们做的事情支付至少350000美元。这俩人做事前，没有一人向他请示或报告。马丁自己也是事情过后才得到了通告。这当然使他勃然大怒！在艾伦所在公司一个部门经理(他不必向艾伦汇报)的办公室里，我见到了杰拉尔德·艾伦先生。他在那里呆了大约半个小时，那位经理对着他大叫大嚷，很不客气。艾伦一直心平气和，坐在那里直到对方答应为他解决所需要的东西才离开。在其他一些调查中，我看见总经理任职者们与企业广告部门僵持的情形。广告部门的人员用很高的代价支付给那些希望得到不合理好处的重要顾客，或其他种类繁多的类似情况，后来却又一事无成。

其他同类研究的结果也表明，由于关系相等产生的这些问题在当代总经理工作中带有普遍意义。特别在那些有分公司的大型企业中，这类问题尤为突出。[6]有的甚至在许多经营管理工作中占了极大的比例。[7]

6. 关键问题/挑战六：控制和激励人数众多、行业不同的下属雇员，处罚他们中的不良经营行为，解决部门间的矛盾冲突以及其他类似情况。我们研究中的总经理任职者对那些通常数量大、类型多且处于不同、但相互依赖部门中的下级雇员拥有极大的权威性。这些下级雇员思想观念不同，在企业经营决定和产出中占的份额比重不同，他们个人个性有时也迥然相异。然而，总经理任职者必须得依靠他们每一个人，因为这些人的行为直接影响到总经理任职者所负责的各个领域的工作成效。

我们的总经理们常常谈论如何激发良好经营行为的话题。几乎一半的人认为，近年来他们不得不做出的最困难的决定，是关于调任某一位重要的下级负责人。在每一件这类事情中，下级负责人

的表现不尽人意，总经理总得首先考虑这人是否会有所改进，改进会耗费多长时间，这期间其不良表现的后果和风险又有多大等等，最终做出十分困难的决定。我曾目睹了米切尔·理查森遭受这种痛苦问题折磨的情形。当时，他手下一个部门经理的两个重要职员新近离职，继续工作的人对头头们的经营管理方式非常不适，使得该部门人心不稳。理查森用了几种不同的方式试图解决“问题”，均不奏效。若不是绝对必要，他又不愿意做出难以挽回的最后决定。理查森与这位部门经理相识已经15年了，又是理查森自己亲自将他提拔到现在的职位上来的。这一事件对这位当事的部门经理，对总经理理查森以及对他周围的其他人都是痛苦的。理查森周围已经有人一直在给他施加压力，要他用其他方法解决这一事件。

在调查过程中，总经理任职者们还经常说到下属部门经理和其他职能部门之间交往协作的问题和其中产生的矛盾冲突。鲍勃·安德森曾经告诉我“企业的管理领导方面和企业的生产经营方面是完全不同的两个世界。就像油和水一样不能交融。”理查德·波林先生指出，“如果我们放弃经常性的工作以避免矛盾的发生，那些富有创造性的人和富有经营经验的人就会相互撕咬，冲突必然会产生。”

我多次目睹、经历了总经理被迫处理职能部门负责人之间矛盾冲突的情况。有时侯，这些矛盾冲突仅仅由于一些非常简单的相互间的误解而产生。但有的时侯，由于这些矛盾冲突升温，情况则非常复杂，要解决问题就十分棘手。一次，我去拜访约翰·科恩，他手下的两个雄心勃勃的年轻部门经理就差一点相互撕打起来。双方都固执地认为是对方的过错引起了这场冲突。一方认为对方攻击他是为了捞取政治资本，另一个则分辩说不能眼看着前者的行为将给公司造成巨大损失，还拒绝听取明智的意见。听取了双方的辩词，我感到要让他们双方完全冷静下来，并化解他们之间意见分歧，不花大气力是办不到的。

对下级部门负责人的工作进行管理,是对我们调查中的总经理工作职位的一个挑战,是一项既需要节制又需要严厉的两难课题。从其他同类型研究获得的资料也表明这一两难问题有很大的可能,就是总经理日常工作的一部分。当然对大多数中等层次或高层次的经营管理工作而言,也是如此。[8]

总体要求:综述

图 2·1 与图 2·2 总结了所有与总经理的工作职责和人际关系相关的职业条件要求。图中所列问题和挑战中的任意一项都使得总经理工作变得困难重重。六项相加,形成了对总经理任职者的巨大挑战,也是一个异常困难且费时的管理工作问题。参加我们研究工作的总经理任职者们,许多人每周工作 60 个小时或 60 小时以上。有的总经理任职者则坚信,如果他们自己不对在这方面耗费的时日加以节制,120 个工作小时也不算太多。再者,这些总经理任职者工作节奏都很快,常常处于一种压力很大的环境中。约翰·辛普森前不久开始第一次行使他的总经理管理职能,他这样描述这个问题:

以前(他原来的工作),6 点钟放下手中的工作,轻松一下头脑,下班回家,不算是件难事。现在,即使我 6 点钟离开办公室,在回家的路上或在家里,我仍然在思索、考虑公司的事情。事情总是有那么多。

汤姆·朗(Tom Long)这样评述同样的问题:

我一直感到十分惊奇。每天有那么多的人等着见我,他们带来了那么多的问题要我解决。如果我不加以控制,那么我就得没日没夜地干,安排、参加各种会议。

当然,总经理工作职业在时间的耗费和工作压力上并非独一无二。许多职业性强的或管理性工作也是非常耗费时日且十分紧张的。因此,图 2·1 和图 2·2 中列出的工作职位条件要求也不仅仅在总经理职位上才出现。就某种程度而言,几乎所有的管理性工

作都存在着相同的条件要求；而在总体综合性职业条件要求上，总经理类的综合型管理职位似乎更显得独一无二罢了。

工作内容：企业和经营环境	与总经理相关的职责	客观条件要求：关键挑战和困境
●随着企业发展，技术更新，政府法规的变更，政治的、经济的动乱等等，与长期策略性工作相关的不稳定性通常会增大。 ●使现行政策出现置疑的不可预见事件（销售的下降、利润回落、能源成本的猛涨等等）	●远期——负责制定企业长期目标、策略、发展方向，包括从事何种（几种）产业、保证关键原材料的方法等。	●排除各种不稳定因素，制定企业发展的基本目标、策略。
●由于企业发展、经营不善或目标过于宏伟等，原材料的短缺。 ●由于产品/市场不同、技术复杂，经营行为通常出现较大差异。	●中期——负责规划产业或数项产业资源的有效利用，完成远期目标任务。	●完成在各种产业和职能部门间进行稀缺资源的合理配置，不允许短期行为控制长期目标、市场因素窒息生产需求。
●与产业经营（产品数量、顾客量、交易量）相关活动绝对量通常极大。 ●由于这些经营活动类型多，相互依赖，经营活动具有高复杂性特征。	●短期——负责产业或数项产业资源利用的有效性，包括某些利润收益责任。	●占领统筹各种复杂经营活动的制高点，能够查明经营失控（起火）问题并加以及时解决。
●综述：环境因素导致企业发展不稳定性高、类型品种多、潜在相关信息量大。	●综述：就产业或数项产业具有多职能的决策权。	●综述：在不稳定性高、类型品种多、潜在信息量大的环境中，测算出经营方针（决策）。

图2·1 与总经理工作职位相联系的关键性挑战和困境

工作内容：企业和经营环境	与总经理相关的人际关系	客观条件要求：关键挑战和困境
●顶头上司并非完人。他或她有时不称职，有摩擦，不可理喻。●老板和总经理情形不同（含所涉及产业及地理差异，造成交往、联系、沟通上的困难。）	●上级——向老板或老板们（董事会）汇报。	●从上司处获得工作需要的信息、合作和支持。
●由于公司总体规模和组成结构较大或由于顾客数量多，供货商、各种集团及法律机构规模过大，企业中平行关系众多。●所在企业与其他社团的关系常常是咨询性质的。	●同级——时常得与不由自己负责的行业人员协作甚至依靠他们。	●获得企业内同事、其它相关部门和重要的企业外组织（集团、政府、大型顾主）的合作，排除阻力、繁杂程序，通过他们，完成经营任务。
●总经理所在企业的规模（雇员数目）和在重要职位的人数通常十分庞大。●由于类型多、变更大，“人事问题”十分普遍。	●下级——在下级各种层次属员面前保持威严。	●控制、激发种类多、数量大的各种下属雇员，完善处理其不良经营行为、化解部门间的冲突
●相关内容包含着数量庞大、类型繁多的人事活动。	●必须依靠上、下级及其他自己责任之外的外部团体，对其多数几乎无权威和控制力可言。	●综述：尽管对许多人没有直接控制力，仍可通过其完成额定目标

图2·2　与总经理工作中人际关系相联系的关键性挑战和困境

没有其他任何一项职业性强或管理性强的工作能将一个人推到这样一种特定的位置。在这个位置上，作为任职者的他或她必须着手负责处理远期的、中期的、短期的各种工作职责，还得通过类型各异、数量庞大的人际间关系来协调为数众多的各种专业人才之间的工作。所有其他的工作职位，其条件要求在一定程度上都是有限的。譬如，低级管理工作职位不会有长期决策的责任条件；另一些较高层次的管理工作职位也不会有像部门经理那样的专门人才的责任条件；办事员工作和传统的职业性强的工作很少涉及数量庞大的中级管理人员，只有总经理的工作职位才包含了所有这些工作职责和各种各样相互联系的人际关系协作义务。由此可见，最终正是这种复杂的职业条件要求多样化性质的存在，致使这项工作是一项总体的、综合性的管理工作，使得它不同于其他同类型工作，也使得这项管理工作特别困难。

职位条件要求差异

尽管这一研究中的总经理职位均具有上述 6 项基础条件要求，但就这些要求总体的强度标准，就这 6 项问题范围的条件，就每一要求的本质特征来说，它们中仍存在着很大的差别。譬如，这项研究中涉及的所有总经理工作使任职者面临着十分艰难的决策行为问题，因此要估计哪些是必须做的事，在某些情形中比在另一些情形中更为困难、更为复杂。同样，尽管所有的总经理工作职位都存在许多细节疑难之处，在某一特定情况下要想做好一件事，其条件要求会更高，其实施过程中出现的困难还会多得多。

概言之，在形成与总经理职位相关联的差异性上，至少有两个重要因素发挥了作用(参见图 2・3)。首先，工作本身性质的差异似乎异常重要。在现代企业中，似乎存在着数量很大、类型各异的总经理工作，而任意一种在该职位的责任义务与人际关系上都存

在着结构上的差异。其次,企业内涵和经营内容的差异也显得举足轻重。以经营银行业务为例,银行业务经营行为过程出现的问题就与经营汽车零配件业务行为所遭遇的问题截然不同。而在一家较小的、新近成立的、美国西部的公司里经营某一项产业所遇到的问题与在规模较大、历史较长、地处东部的一家公司里进行同一产业或同一产品的经营所面临的问题也会有很大的差别。”

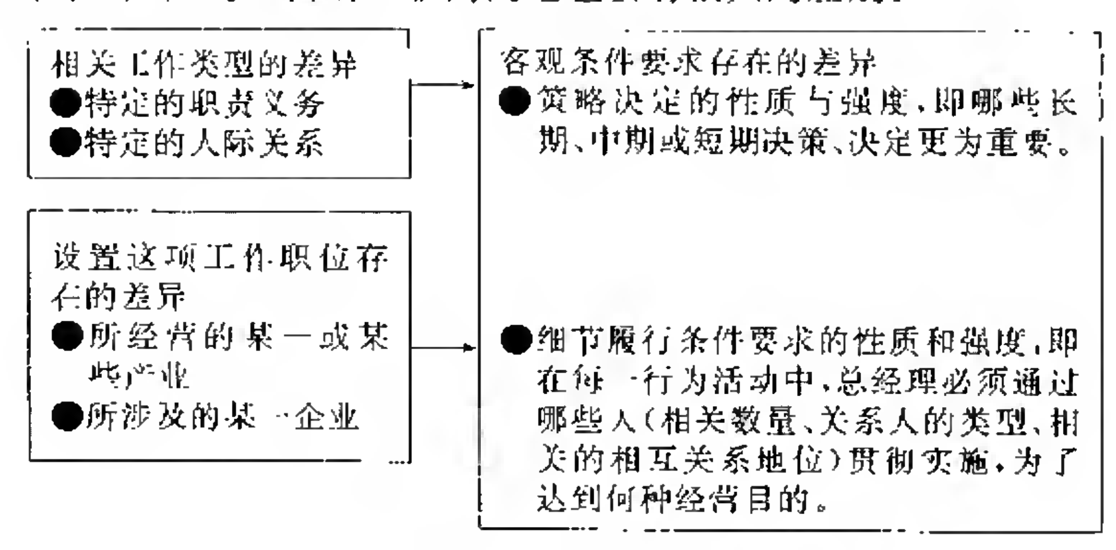


图2·3　形成总经理工作职位要求差异诸因素

七种不同的总经理职业

第一次世界大战以前,美国人从生产企业的实际出发,企业界只有单一类型的总经理:在一家各种职能健全的公司中,设置一位直接向董事会汇报的、全面负责的业务主管。即便到第二次世界大战时期,企业界总经理约95%以上仍属于这种单一的总经理型。然而,近40年来,各种产业发展很快,企业规模越来越大,企业经营的种类越来越多,经营行为活动方式越来越复杂,总经理的数量也增长很快,总经理的类型也变得越来越繁多。随着企业结构组织越来越复杂,越来越多的总经理工作领域被“开发”出来,帮助企业管理它们规模巨大、种类繁多的下属机构。[10]到目前为止,至少有7

种常见的不同类型的总经理工作职位同时存在。其中包括我准备讨论的职能型业务主管、多部门型业务主管、企业集团型总经理、分公司总经理、子公司总经理、产品/营销型总经理以及经营型业务总经理。简而言之，这7种总经理职位可以这样来描述：

1. 在职能完整的公司里的业务主管职位：这是“传统观念”中的总经理工作职位。它向整个董事会（或董事长）汇报并负责，而其下则有若干职能部门经理向它汇报并负责。

2. 在多部门公司里的法人业务主管职位：这种类型工作与以上第一种类型的总经理工作最明显的区别在于其他业务老总们和其他职能部门和机构的经理们向它汇报并负责；再有，这种多部门型业务主管型总经理工作通常不负责考虑企业各部门自己的短期经营计划和内容。

3. 企业集团型总经理职位：这种类型的总经理工作向上还对一位总经理汇报并负责，而其下则又有数位业务老总向它汇报并负责。典型的企业集团型总经理会向一位多部门公司法人业务主管汇报工作，而又有六七个分公司总经理向他汇报并负责。这一工作职位与业务主管相比具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外部平行人际关系。

4. 分公司总经理职位：这种类型的总经理工作在很多方面与传统的总经理职位（类型1）相似。不过，它得向一位总经理汇报并负责，而不是向董事长或董事会汇报。与企业集团型总经理相同，它与业务主管相比也具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外平行人际关系，但具有较多的短期经营责任。通常，这一职位最重要的职责是负责该负责项目的利润盈亏情况。

5. 子公司总经理职位：这一总经理职位与上一类型相同。但是，它的企业内下属雇员较少而具有较多的平行业务关系。它多是向上汇报，具有较少的企业整体责任。比如，典型的子公司总经理会向一位企业集团型总经理汇报工作并负责，而这位企业集团

型总经理会同时还有其他一些与产品生产/售后服务/市场营销等部门的责任。子公司总经理在某种程度上得依靠企业(或企业集团)在人事、法律、会计、公共关系及金融部门的帮助。

6. 产品/营销型总经理职位：这种类型的总经理的下级人员类型较少，而具有更多的平行业务关系。几乎所有的营销人员均向它汇报和负责，而这一职位的总经理得负责协调与该产业(或数项产业)相关的生产人员和工程人员的关系。这一工作职位也基本不负担有关长期策略规划的责任。

7. 经营型总经理职位：这最后一类人们熟悉的总经理职位基本没有长期策略规划的责任，而主要负责短期生产经营活动。几乎所有生产制造、销售/服务人员均向它负责，它也具有部分平行的业务关系——但不像产品/营销型总经理职位那样，不必与平行的业务关系保持密切的联系。典型的经营型总经理可能就是一家或数家工厂的经理，仅对计算的“利润”负部分责任，有一些人事、会计及其他机构向它汇报。

在这7种类型的总经理职位中，职能型业务主管、分公司总经理、经营型总经理这三类是当今最为广泛存在的总经理职位。多部门型业务主管、企业集团型总经理则可能是最不常见的职位类型了——据资料统计仅为总经理总数的1%。例如，在美国大概有不到1500个企业集团型总经理职位。[①] 有一点是无疑的，在现代经济中总经理的类型不止以上所举，有的更少见或未能认知(诸如“区域性”总经理)，当然也肯定同这里所列举的7类总经理职位不相雷同。

参加我们这项研究工作的总经理任职者们中，有两位是经营型的(艾伦和朗)，4位是产品/营销型总经理(盖恩斯、马丁、杰克逊和多纳休)，3位是子公司总经理(波林、辛普森和斯帕克思曼)、5位是分公司总经理(安德森、科恩、弗兰克林、菲罗诺和帕披利斯)，1位是职能型业务主管(理查森)，企业集团型总经理和多部

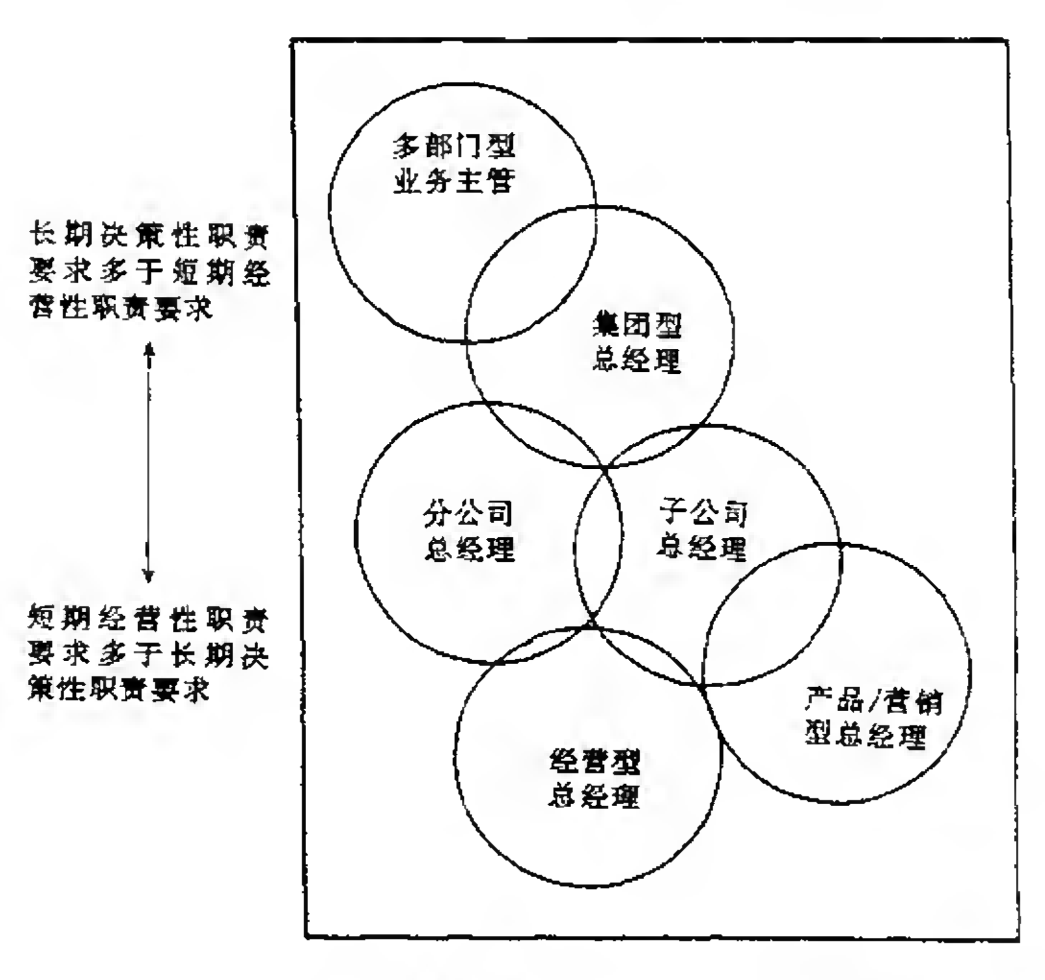
门型总经理缺人。最后两种类型总经理出现空缺，现在回想起来的确是个失误，但当时的确是有意的。(当我在计划这项研究时，有人曾提醒我别去碰那些作为总经理经理的那类总经理，因为那些职位是很"难啃"的。大概他们认为其中存在两种以上的不同类型总经理职位。)

有的观点主张只有前四类总经理职位属于真正的总经理职位(或者说是类型一、类型二、类型三、类型四，甚至有的认为仅为类型一和类型四)。如果像他们这样划分，在定义这一工作职位时，他们可能仅是按其相互关系的标准在划分。比如，人们普遍承认的限定性定义假设所有的总经理职位——像传统的那样——在一个企业内部应该没有平行的业务关系，所有相关的职能部门都向它汇报和负责。就我所知，这一定义有失偏颇，它无视总经理职位的工作内核——以职责定位。本书讨论的所有7种类型总经理职位均对一项产业或数项产业具有某种多种职能责任，这才是总经理工作职能的本质。

我们这项研究中的一家大型企业集团的内部结构中的总经理职位就有以上7种类型中的6种。图2·4较为粗略地再现了这6种类型如何在一个结构环境中既有区别又相互联系的。这样一家企业中法人总经理在企业长期决策中的地位无与伦比，长期决策的责任比短期经营责任要求更高，责任更重大。而经营型总经理存在的原因则恰恰相反，就经营型总经理而言，短期经营职责则比长期的决策显得更为重要，更为严苛。作为产品/营销型总经理职位的任职者，他们有许许多多的平行业务关系要他们去均衡，行为得当尤为困难。企业集团型总经理职位的存在是由于许多的企业分公司总经理得有一位业务主管去指导和协调。这时，他们处于一种异乎寻常的地位——上有老板而下有强调其独立自主权的下级经理人员(就其平行隶属关系而言)——这使得企业集团型总经理感到十分的难堪和不自在。

图2·4的整个结构表明当你从上往下地考察一个企业集团的各种不同的等级结构时，总经理工作职责表现出对长期决策事件越来越低的责任要求，同时伴随着在短期经营和处理平行业务关系两方面越来越高的条件。在现代企业组织结构的条件下，这并不令人感到惊奇。

图2·4 企业中六种类型总经理职责在工作要求上的差异



企业经营与企业法人背景的差异：企业规模、年龄、运作水平及其他因素的冲击

总经理工作职业尽管千差万别，但其基本要求条件的产生是由相关的总经理工作职位的类型不同而引起的，其更大更多的差异源于企业经营的产业和企业内部结构规模存在的差异。之所以如此，其原因在于一方面当今世界中似乎存在着大致可划分的这7种类型的总经理工作职位，另一方面范围巨大的变量因素有助于许许多多的不同类型的产业和企业内涵的产生。其范围包含以下可能发生变化的因素：产业的增长率，科技革新变化率，企业盈亏水准，高层管理阶层的目标抱负，产品、营销市场的多样性，产品及其年生产能力的绝对数量，总经理的直接老板的性质，整个企业的结构方式，某一产业中容纳的雇员数量，所雇人员的类型，产品、市场的成熟程度，主要顾客、供应商、机构组织和立法者（若存在）的数量，产业和职能部门相互依靠的程度，企业文化属性等等。在这些不同因素中，有3个因素显得特别重要——企业规模、发展历史和企业经营水平。

在本文中，有的企业内部结构和规模比另一些企业要大得多。保罗·杰克逊负责一家拥有上百亿美元产业经营管理、上万员工的企业管理工作。米切尔·理查森仅领导着一家只有几千万美元产业，员工仅为数百人的企业。这种企业规模上存在的差异非常重要，它使得在不同的背景下，工作职位条件要求存在差异。

在某种程度上，这些不同类型的工作职位的关系就显得一目了然。大型企业、大规模产业的总经理职位就是“较大的”工作职位。也就是说，这些工作职位在总体上比较小规模的企业要求要高得多，严格得多。譬如，在像盖恩斯、杰克逊所在那么大型的企业结构中，由于问题、决策和经营行为的绝对量要大得多，其职责就因之要复杂得多，进而进行决策也要困难得多。此外，与工作相关的各种业务间人际关系也要多得多，要通过别人完成经营任务的困

难程度也高得多。

与此同时，企业规模大小也使得工作职位的条件要求在质上出现差别。首先，在大小不同的两个企业结构中，由于信息资料氛围的差异，工作职位条件要求也不一样。在一个大的氛围背景下，总经理在决策工作中很少能像小型企业环境获取信息那样，获得那么多，那么详细的资料信息。在一定程度上，这就改变了与决策行为的本质和与之相联系的各种问题。例如，在像安德森或理查森那样的小型企业环境里，总经理们可以经常性地对日常企业经营亲自指导，直接参与信息资料的获取。在大型企业中，这几乎是不可能的。究其原因在于它的各种设施在地理位置上处于较为分散的状况。在小型企业环境下，总经理可经常性地运用对各种相关问题详细的了解，进行原材料配置的具体决策。同样的事在大型企业集团的环境中，几乎就无能为力，而这种状况的存在，改变了资源配置问题的性质。

在更大的程度上，由于人文环境的不同，大型企业和小型企业的总经理工作要求存在着质的不同。在大型企业中，总经理任职者只能通过更细致复杂、更官僚的结构和系统来开展工作。比如，在规模宏大的企业环境下，由于老板常常身在别的什么地方，也由于企业本身已具有影响相互间关系的规范化计划和管理体系，"管上"(Managing-up)的工作要求就不同于小型企业中的同类情形。同时由于存在着更多的专家型同事，横向关系和纵向关系的同事间私下保持着某种咨询关系，其平行管理层的人际关系通常存在着很大的差异。对下级雇员的管理要求也不一致，因为大型企业的环境不同于小型企业的环境——雇员太多了，人们不可能简单地面对面、一对一地交往和相处。其中出现的问题同样也泾渭有别，原因在于大型企业环境中官僚主义存在的倾向性要大得多(规章、程序和各种规范制度等等的客观存在)。

这项研究中的部分企业比其他企业有着更为成熟的产品和营

销市场。如在两个银行业企业中的总经理(艾伦和辛普森)就经营着具有30多年历史的产品和市场,而一位从事高新技术产业的总经理(帕玻利斯)经营的产品和市场就仅有几年的时间。这种在产品/市场成熟性方面的差异并没有导致出企业结构规模所引起的那么出乎意料、那么直接的对工作职位要求的差异——然而企业经营历史在这方面的作用就值得重视了。

首先,在经营历史较长的企业中,信息资料收集和决策的环境更为正常,更为规范化。具有多年经营一项产品、与顾客打交道的经验,潜在的经营发展方向、资源配置的方式选择以及潜在的经营管理问题都已经非常了解。这样,不稳定性在整体规模上就要小得多。由于这些企业发展相对平稳,经营中一般也就不容易出现波动。所有的这一切都会影响对企业决策工作的职位条件要求。

其次,企业经营历史引起的营业业务间人际关系通常也不一样。在历史较长的企业中,我经常发现一种较为传统的工作势力。人们总是认为自己是职业工人或手艺人(如银行家、补汽车轮胎的工匠等)。他们也具有较为强烈的信念,有自己工作方式正确与否的道德观念。显然,所有这些因素影响了管理过程中的人际关系或这一职位的补充条件要求。

我们这项研究所涉及的企业中,有的企业或产业经营得比另一些更为成功。譬如,鲍勃、安德森、理查德·波林以及丹·多纳休升迁至总经理职位时,他们的企业全部处于亏损状况。他们被派去"把事情扭转"。而汤姆·朗、约翰·辛普森开始自己总经理工作时,他们的企业经营正蒸蒸日上。他们的前任就是因此而得到升迁的。

赢利上存在的这一类型差异在许许多多方面影响着对总经理工作的要求。在经营乏力的企业中,对决策的方面的职位条件要求显得尤为严格,其原因有二:一是得做出的决定太多。经营一旦步入正轨,总经理们一般不冒险为产业窥猎新的发展方向,也不会轻

易改变原有的资源配置模式。出现经营不善之力时，新上任的总经理显然都改弦易辙，开拓新的发展方向，改变旧的分配模式。二是在经营不善的企业中，决策的速度要高得多。经营良好企业的总经理在某种程度上则轻松得多。打翻身仗的企业就得在企业“短命”之前赶快行动。

行为上的差异同样会影响人际关系和对任职者的职业条件要求。在“打翻身仗”的企业中总经理任职者会发现自己对别人的依赖性很强。这是因为要寻求事物的改变，许多事得让其他人来完成。而总经理们总会发现一起工作的下级随员工作能力很糟糕。多纳休、波林、安德森等人在他们上任的头几个月经常不得不处理这类人事问题。

许许多多其他的企业结构性问题同样也会影响对总经理工作的职位条件要求，虽然他们产生的作用没有那么突然，不能与以上所述因素相比。譬如，与这类职位相联系的产品、市场的多样性也是十分重要的。在多种经营的企业中，要了解与产品、市场相关的各种细节困难重重，要解释清楚人们之间关系的多样性则更为艰难。在那些经常存在政治、经济动荡的企业中，与决策密切相关的不稳定性更高，决策工作要求条件更苛刻。在那些老板“难缠”的企业中，“管上”(Managing-up)的任务显然更为棘手。如此等等，不胜枚举。

所有这些因素以及它们对总经理职位要求的作用均表述在图2·1和图2·2中。图2·5更突出地总结了它们之间的关系。

尽管仅有少量的研究将其注意力集中在经营管理工作(特别是总经理的管理工作)之间的差异，[12]这与我们此项研究的发现并不相矛盾。[13]类似情形也出现在过去20年间对更为广泛的企业组织的研究上，它们着重研究在企业内部那些导致变异的关键性可分成份。[14]

作用

企业经营和企业结构中的诸因素	其突出的条件要求
●企业发展、技术更新、政府法规的变更、政治经济动荡等引起的与长期策略相关的不稳定因素类型和数量 ●引起对现行目标和策略置疑的不可预见事件(即行为问题)的数量和类型	1. 排除各种不稳定因素，制定基本目标、政策和实施策略
●企业发展、经营行为问题、过分庞大的目标等因素，形成的资源匮乏程度 ●由于产品、市场和使用技术的不同引起的经营行为多样化的类型和数量	2. 在多种类的产业和职能部门中获取恰当比例的稀有资源配置。防止短期项目排斥长期目标，市场要素排挤生产需求等等
●与经营(销售、顾客数量等)相关行为活动的规模 ●这些行为活动(其多样性和相互依存性)具有的复杂程度	3. 保持对复杂多样的经营活动的控制权。分析失控问题的“起火”原因，并迅速加以解决
●直接上司——老板的情况(他是否胜任、是否存在摩擦、是否有不合理要求) ●上司(老板)的情况和总经理的情况(相关产业知识和地理上的距离差异)比较的差异程度	4. 为了工作顺利，主动取得上司(老板)的信息、合作和支持。
●由于企业整体规模、结构建制以及大量顾客、供货商、团体和法律机构的存在，重要平行人际关系的数量 ●这些外部社团与总经理所在企业间的关系。	5. 让企业员工、其他相关部门以及重要的外部集团(团体政府、大型顾客)与之合作，排除各种干扰、繁文缛节，通过这些人将经营运作成功

●总经理所在企业的规模（下属的雇员数）以及重要工作岗位的人员数额 ●由于类型多、变动大所形成的人员问题的类型和数量	——→	6. 控制、激励数量大、种类多的下级员工。解决经营中的不良行为，消除内部部门间存在的冲突等等

图 2·5　在不同环境中引起总经理工作职位条件要求出现差异的经营、企业结构因素

综述与讨论

我们研究中的总经理工作职位有两个特别引人注目的特征。其一是在决策和决策的实施履行上均对总经理具有特别严格的条件要求。以其不稳定性强、类型多、数量大为特征的信息资料结构与以人员众多、受教育程度多元化、人员依存关系不同为特征的人文因素相结合，总是形成使总经理任职者们感到困扰的各种理论性问题或人际关系方面的问题。此外，仅对企业经济发展做一粗略的考察，人们可以发现并不是目前这些总经理工作职位要求特别严格，而是它们正日益向这方面快速发展（参见图 2·6）。企业规模的发展、经营的多样化、科学技术的进步、政府法律的日趋规范以及国际间竞争的激烈，这一切促使总经理工作职位的条件要求更为复杂，更为详尽。与此同时，要使工作人员工作态度规范化、增加劳动力参差的层次、扩大劳动力的规模、提高特种雇员的受教育程度，这一切使得总经理工作关系的条件要求更为困难，更难以实际运作。当然，在某种程度上，这些趋势正在使得管理领域各个层次的工作都更为复杂，要求更高。但在总经理水平的管理实践上，我认为它们使得原本困难的工作几乎变得有些不可能——至少在某些情形之中是如此。

图 2·6 基本经营趋势及其对总经理工作职位条件要求的作用

趋 势	对总经理条件要求的作用
企业的多种经营 企业的发展 新型技术的开发 政府法规的规范 国际间竞争	与工作职位责任相关的作用：短期、中期、长期工作任务将变得更为复杂细致
工人工作态度的改变 劳动力层次参差加大 人口增长形成人口众多 劳动力受教育程度的提高	与工作职位间关系相关的作用：与老板（上司）、同事、下属的关系将变得更为难于运作

其二，我们研究调查中的这 15 个总经理任职者的工作在许多方面都是异常困难的。除某些“核心内容”具有相同性外，由于这些职位赋予任职者不同的职位条件要求，它们之间也就存在相当大的差异。这一差异显然是由总经理工作职位的类型、所经营的产业、所在企业类型决定的。我们在此分析结构差异有着十分重要的意义，其原因是多方面的。随着近几十年来许多新的总经理类型的出现，随着企业规模、产品/市场历史呈现出多样化趋势，总经理工作职位的差异也日益增长，越来越显著。在不远的将来它们将很有可能继续发展。这些差异结构的作用也必然会因此而增长。此外，如我们在本书下一章节将要讨论的那样，这些结构上的差异与成功的总经理任职者们个性间的差异有着密切的联系。

第三章　总经理:个人特性与环境特性

人们通常认为总经理任职者必然是精通多项的行家。而总经理任职者自己也常常持这样的观点。我们研究调查的总经理任职者中,不少人的确也有这样的看法,认为他们自己可以管理、领导任何一家产业——所在企业中的另一个部门,或另外一家公司,或州政府或联邦政府的一个部门,甚至于一所商业学院——而且都能干出不凡的成就。他们并不是喜欢这样做,目前他们大多数人对所担任的工作职务非常满意。但是,他们认为他们自己以及其他一些卓有成就的高级管理人员如果愿意,就能够办到。其言外之意就是,一个真正有心的、胜任的"职业型"总经理几乎没有不能管理好的事。这可能是许多总经理任职者,包括一些商业学院的学者们的共同想法。然而,从我们这项研究的数据结果表明,这种看法几乎从根本上就完全是错误的。

参加本项研究的所有总经理任职者几乎都具有高度专业化知识。也就是说,他们都具有与工作内容特殊条件要求相适应的个人素质特性。由于在一些方面这些工作职位条件要求与我们研究中的 15 位总经理情形相似,而在另一些方面它们又全然不同。总经理任职者也是一样,在某些方面相似,而在另一些方面则又呈现极大的差异。形成这些相同性和差异性的特殊过程几乎是从总经理任职者出生之时就开始了,一直持续发展到我们研究之时。在这一过程中,总经理们专注于企业经营,专注于企业管理,专注于特定的产业,专注于特别的某家公司,专注于综合整体管理职能本身。正如我们将在本章和以后的章节中考察得出的结果一样,这种专门化趋势在他们满足任职条件要求时的能力表现中处于中心主导

性地位。

为了揭示这种专门化的结构，我们将通过对总经理任职者共有的个性特征进行考察，以此开始我们的研究。然后，我们将集中考察总经理共通的环境特征，最后我们还将对他们在个性特征和环境特征上的差异进行比较。

共同个人特征

我们研究调查中选择这 15 位总经理的原因在于，他们自已认为，当然也得到人们的公认，在综合整体的企业管理工作职位上自己的运作卓有成效。就他们自身条件而论，选择时并没有考虑每个人个人素质特征和知识特征——当然我们为了保证不会因为疏忽而在他们个人特征的获取上出现明显错误的分类，才适当地有所了解。比如，被调查者年龄须在 45 周岁以下，或被调查者是否在同一个州接受教育等等。我们没有出现这类失误，就我而言，调查过程中甚至没有进行任何实质性的干预。

刚开始考察这样一个群体的时候，你会对他们中存在的巨大差异所震憾。他们的身材有高有矮，有青年人也有年长者，他们的政治观点有的保守有的激进，气质上有温和的也有坚韧的，而在地理位置的分布上则有南方人北方人之分。有一点可以肯定，他们不适宜于任何简单的模型分析。然而，当进行较为仔细深入的考察时，他们之间存在的巨大相似性就曝露无疑。的确，我们研究调查的所有总经理任职者或多数总经理任职者所共有的不同个性特征不下十余种(参见图 3・1)。大多数都与基本个性因素——需求/动机，性情，认识观，交际观相关。其他的个性特征则与成年以后所积累的信息资料和人际关系有着密切的联系。

基本个性特征

我们在此所讨论的总经理个性基本特征，似乎贯穿于他们个人所有的信息资料之中。总经理任职者均拥有极大的权势，个人成就辉煌，抱负远大，情绪稳定，思想乐观，知识丰富，分析能力卓越，有良好的认知观、豁达的人生观等等基本特征，同时还具有经营管理专业人才应有的、广泛的各种其他能力。[3]

基本个性特征

需求/动机
—相同的权力
—相似的成就
—抱负较高

认识倾向
高于平均智力（并非高明）
—适度的强硬，有分析能力
—直觉很强

性格特征
情绪平稳、坚定
—性情乐观开朗

人生观
—风度翩翩，善于与他人交往
—异乎寻常的兴趣爱好，使他们宜于广泛与经营专家们交往

信息资料、人际关系的积淀

信息资料
—在涉及的产业中知识面广
—在企业组织中知识面广

人际关系
—在企业界中有着十分广泛的合作关系
—在从事的实业中也有十分广泛的合作关系

图3·1　总经理们共同的个性特征

除一二位总经理任职者外，所有的总经理都有着卓越的经营成就。当人们问及他们个人生活中的"辉煌点"时，最常听到的回答有两个，其中一个就是在经营事业上取得成就。丹·多纳休曾这样解释："去年，公司有100万美元的亏损，今年得到350万美元的盈利。从这种经营变化中，你可以得到一种成就感。"这种对成就的需

求可以从他们回答有关工作满意程度方面的问题时同样感受到。总体上,所有的总经理都对现任工作职位感到满意,而那些在经营工作中顺利的人则显得更为满足。[2]此外,这种成就需求常常也得到其他人的理解。有这样一个典型的事例,米切尔·理查森的一位下属一次告诉我说,理查森非常好强,喜欢赢,他很"可能非常想做你们这次调研中的最佳总经理角色。"

除一人外,总经理任职者个个都十分喜好地位和权势。例如,在回答有关个人生活中"辉煌点"的问题时,最普遍的第二个答复就是关于自己最近一次在职位上的提升。他们中多数人十分明显地为自己能在所在公司中扮演一个相当重要的角色、拥有相当大的权势而感到高兴。此外,就人们所注意到的和我所观察到的结果,总经理们在权力的使用上似乎没有遇到任何阻力和抵触。查克·盖恩斯就是其最好的范例。他这样告诉我说:"两年前,当时我在公司里负责质检部门工作,我了解到公司生产的一种产品存在着潜在的安全问题。我很快就意识到这一产品必须回收。无论从道德的角度还是长远发展的观点来看,这一点应该是清楚无误的。但许多人不愿意接受这种做法实施后带来的直接后果。可生活中,总会发生这样的后果。这样做首先会使公司一个季度的盈利泡汤。我们的经销商有些就吃不住劲了。产品开发部门和生产制造部门的员工也群起反对。可以说,当时反对回收的压力可真大!"但是,结果他作为总经理仍然坚持自己的意见,回收了那种产品 —— 毫不犹豫,看不到一丝疑虑地做了。

与上述两个特点相关的是总经理职位上的大多数任职者都具有明确的进取心和远大的抱负。事实上,他们已经具有较高层次的工作职位,报酬也相当可观,但许多人依旧希望获得更为重大的职责、更为充分的权力和更加丰润的收入。有的总经理,如汤姆·朗、理查德·波林希望成为管理所任职的这家大型企业那二三个人中的一员。另外一些人,如丹·多纳休、杰拉尔德·艾伦、理查德·帕

玻利斯等,却并不愿意做自己企业的法人业务主管,而希望在自己公司前景规划上能够发挥更大作用。本质上,每一个人都希望赚更多的金钱,同与自己收入相同、年龄相当的其他总经理任职者相比较,来判断自己事业上是否有成就。的确,他们在事业上的满足通常与自己收入和同龄人相比较的好坏程度相联系。[10]

就个人性格特征而论,这些总经理的个人情绪都十分稳定。[1]这一特征可以从他们的外表观察到。人们对此也经常评头论足。理查德·波林的一位下属职员曾这样解释说:"在这儿工作的人个个都比较冲动,喊叫的声音常常破墙而出。可理查德仍与往常一样,四平八稳的一点儿不急。他不像公司有些人,容易产生某种狂燥和忧郁情绪。"在与波林的交往中,我曾多次发现类似的情况。在与其他总经理交往过程中,我也有类似的感受,在有的人身上,这一点还显得特别明显。比如有一次,约翰·科恩的一位下属歇斯底里地冲进总经理室,科恩只是平静地看了他一眼,像往常一样用平稳的声调说道:"坐吧,弗莱德。说说到底发生了什么事。"

乐观,似乎是多数总经理任职者性格上的又一特征。当人们对未来感到失望,眼前只是一片黑暗的时侯,这些总经理们却总能把握住某些个机缘,发现一些积极因素。这一特征十分明显,这也经常是总经理们评说的话题(当然,这一点常常也是人们批评他们的焦点之一)。

在人际交往上,总经理们都表现得既风度翩翩,又善于发展与其他人的友好交往关系(有的更为突出一点)。这一特征也随处可见,同样也常常遭到别人的指手划脚。保罗·杰克逊在这一方面表现特别突出。与他第一次见面时,交谈不到6分钟,我感受到一种亲切感——就像他是多年相交的老朋友。他的一位下级雇员告诉我"公司里,几乎所有的人都喜欢保罗"时,我丝毫不感到意外。

同时,总经理们的人生观念反映在斯特朗—甘贝尔志趣录(译注:美国企业界一份较为流行的、收集个人职业喜好的调查问卷。

参见附录三)上，形成十分有特色的答题结构。[5]这一结构表明了他们与不同群体企业经营专家们相关的某种能力。譬如，以汤姆·朗为例，在调查表中4项侧重于销售/市场工作职位的问答题中；在3项侧重于经营管理工作职位的问答题中；在2项侧重于金融业工作职位的问答题中；在3项对外联络工作职位的问答题中，以及在关于法定职能和个人职能的问答题中，他得分较高——共计超过40分。[6]

而在认识能力方面，每位总经理的智力似乎都在人均智力水平之上。我之所以要说"似乎"是由于我没有对他们进行任何标准的智力测试。这一结论是根据与人们交谈得到的印象而来的。15位总经理中有两位被人们视为"最聪明"的人——也就是说，他们是传统智力测试中得分140以上的人。例如，在一次最典型的调查中，我与一位总经理的10位同事交谈过，一半以上的人形容他"精明"或"聪明"。调查中无人涉及到总经理任职者智力方面内容只有两例。而调查中有5例，多数人使用了程度更高的词语(即，英明、特别聪明等)。

就认识方法而论，多数总经理们在直觉识知和分析掌握上均显得有十分的特长。就是说，他们能够通过系统的、归纳的和演绎的方法等等去分析、思考。而且，他们还具有相当发达的"第六感觉"。在我的调查中，总经理任职者所具有的这种素质也是人们经常谈论的话题。在这一方面，人们形容总经理们时，用得最多的词汇术语有"具有很强的判断力"，"分析能力强"，"思维非常系统、严密"，"善于发现问题"，"富有逻辑条理"。

知识结构与其他人际关系

总经理任职者除具有许多共同的个性特征外，在经营知识及其人际关系中也有许多相似之处。特别需要说明的是，在自己所从事的产业经营中，他们的知识非常丰富。在企业内外，他们与其他

人保持着异常广泛的联系。

尽管有的总经理显然比另一些总经理在知识上更为渊博，道地的总经理在自己的行业中一定是位“行家”。他对行业相关的特定产品、竞争对手、市场、顾主、科学技术、各类组织及政府法律法规了如指掌。此外，他们对自己企业、公司的情况也一清二楚。典型的总经理十分熟悉各种不同的人、千变万化的组织程序、企业发展史、公司特殊的产品等等。

要准确测算出总经理们对与企业有形的相关细节的了解程度，困难重重。我缺乏对这方面进行测试的适用工具。然而，通过与他们交谈、倾听他们的意见，有一点是清楚的——即便我与他们进行许多周（数月、几年更为困难）的交谈，也不可能掌握这方面详细情节。也就是说，总经理们在经营的行业中，在掌管的企业中，都像一本百科全书，里面有各种各样详细的数据。[7]

此外，典型的总经理在自己行业中，在自己企业内外，维持着一系列的工作合作关系——人数最多的可多达数千人。其中包括企业内部的上司（老板）、同事以及下级员工；同时也包括企业外与企业有密切联系的顾客、供货商、机构官员们、经营对手、政府界人士等等。

比如，与杰克·马丁一起工作的人都说他在本行业、本公司中知名度甚高，熟悉他的人达千人以上。当然其了解程度不同，有的人喜欢他、尊重他，愿意为他工作；有的人却仅仅将他视为一个重要人物而已。公司里就有人曾这样告诉我，“他认识许多人的名字，我恐怕见也没有见过那么多的人。”

我们研究调查的总经理中，有的人比马丁接触的经营合作关系还要多得多。当然，大多数总经理的这种关系与他的相比要少一些。然而，他们在一定程度上都有数量较多、范围很广泛的人际交往关系。

与工作职位相关的共性原因

这项调查研究中，原本不同的许多个性特征几乎在所有总经理任职者身上都客观地存在着。在工作动机、性格特征、世界观、人生观以及信息资料的收集和人际关系的把握等许多方面，他们都惊人地相似。

过去很少有人在研究中集中研究总经理个人的个性特征，然而客观上的确存在着某些迹象说明图 3·1 中的各项总经理个人特征，特别是在个性上的特征，并不仅仅是这 15 位总经理个人的特性。[6]那么，人们不仅会问，是不是不同群体的总经理其性格特征会出现完全不同的图形结构？或者说，这些特征是否可以完全将总经理们与其他经理人员（甚至于同其他人）相区别呢？由于获得的资料有限，我们无法从根本上完全解答这些问题。但我们可以就其中是否存在符合逻辑的与工作职位相关的原因——那些可以视为这份特别的相同个性图表的构成原因进行探讨。

在本书第二章中，我们了解到总经理工作职位给任职者提供的许许多多难以对付的挑战和艰难问题。这些挑战和问题综合在一起，使得这项工作职位对任职者的要求，在智力上、人际交往上十分苛刻。另一方面，这份工作职位使得任职者对大量复杂、种类繁多且相互依赖的经营活动负有重要的责任。在这种情形下，确定应做什么（决策）会由于经营中的不稳定性、经营种类的多样性、潜在相关资料数量的广泛性等等因素就显得十分棘手。同时，这一工作职位也使得总经理必须依靠企业中高级职员、各种不同类型人数众多的下属雇员以及其他超出自己管辖范围的局外人共同地工作。于是，决策的贯彻实施也就十分困难。仔细观察图 3·1，可以发现就其本质而言，在以上十分困难的情形（参见图 3·2）下，这些总经理们共有的个性特征（若不能说是基本的）对工作可能有极大的帮助。

在如此复杂的条件下，具有广博的经营知识，同时对负责企业

十分熟悉肯定是做出有效决策最基本的条件。这些知识和了解有助于引导总经理检索大量的相关信息资料，然后进行归纳，使这些资料或信息具有实际意义。在较为单一的条件下，由于常识可以做适当的引导，相关的知识就可以在较短的时期里掌握。然而，在十分复杂的工作环境里，常识就难以充分发挥作用，相关的管理知识也无法在短期内速成。

同样，在复杂的工作环境里，上述一般性智力、分析能力、直觉能力的知识性特征也对总经理工作的开展大有裨益。它们帮助任职者培养收集、贮存和控制大量复杂信息资料的能力。乐观的性格特点和想获得成就的欲望特征以同样的方式和信息传感，使任职者在复杂、困难的总经理工作中得到利用这些特点特征的欲望动机。不同的各种能力和欲望驱动力对总经理工作来说显然都必不可少。

在极为复杂的相互依存条件下，总经理任职者与企业（或经营产业）上上下下保持相当广泛的非正式人际交往关系，对于办事、贯彻各项决策有着极大的帮助。这些工作关系有助于调动、使用那些任职者几乎没有任何控制权的人员、资源物资。而在那些工作独立性较强、对他人的依赖性较少的工作环境中，任职者则可自己独立完成各种作业。

任职者平易待人的风格、发展关系的技巧，以及与各种层次的经营专家们交往的能力等人际关系特征都具有极大的实用性。这些特征赋予任职者以发展、维持、利用与相关人士的人际关系的各种能力。与此相互协调，好权势的性格特征、情绪稳定的性格特征又使得任职者想在总经理职位上运用上述这些能力。

再者，任职者的勃勃雄心在激发人们追求那些收入好、地位高的工作职位，并促使他们在条件苛刻、问题多样、压力极大的工作环境中胜任工作，均有着十分重要的作用。

总经理工作职位的主要条件要求

责任与人际关系	客观条件要求
●是否负责特点为类型多、数量大、情况复杂的经营间相互依赖的活动。	●在经营稳定性差、种类繁多、信息量大的特定环境中，安排应做的事情(决策行为)。
●是否有对上司、各种各样的下级属员以及超出自己管辖权限的其他人的工作依赖性。	●通过各种层次的人(老板、下属或其他人)——尽管他们中多数不受自己的制约，圆满完成工作任务。

总经理的个人特征

信息资料的积累和人际关系的发展	基本的个性
●对企业经营和企业组织结构知识丰富。	●一般智力以上、善分析、直觉强、性情乐观、有成就感。
●在企业中(产业中)有着广泛的人际交往联系。	●待人和蔼、有权力欲、善于开拓人际交往关系、情绪稳定、有与各种不同类型经营专家相互交往的特殊才能。
	●雄心勃勃。

综述：一个条件要求苛刻，但地位、收入高的工作职位。

图3·2 总经理工作职位主要条件要求的共同个人特征及其关系

换言之，图 3·1 列出了总经理们共同具有的个人素质特征，其存在的原因可能是因为这一工作职位本质上十分相似，要求任职者具备所有这些特征或其中大部分特征。这些特征既赋予任职者各种能力，也使得他们喜欢处理那些与工作职位相关、难度很大的决策问题，并将决策付诸实施。在某种意义上，这些个性特征似乎非常符合这一工作职位条件要求的主要方面(参见图 3·2)——有了它们，任职者在如此困难的工作条件要求下，不仅能生存，而且前程远大。

此外，既然我们研究调查中的总经理们的经营都卓有成效，那么对我们调查结果顺理成章的解释就是，个人对工作职位的“适应

性"与行为方式有着密切的联系。仔细研究调查资料,结论与这一解释显然相同。

我们调查中的总经理们有的经营得十分成功,尤如人们所评述的,达到了"优秀"的水平;有的则处于经营"良好"的水平上;还有的经营则表现为"有成就"(参见附录五)。通过考察这些任职者在经营上存在的差异,我们可以发现一个与个人工作职位适应性相关的模式。这一模式的特点在于,那些比较善于经营者在开始现任总经理工作时,已经具备了最为适应其工作职位特殊条件要求的个性特征。他们得具有自身智力上的优势,具有关于自己企业组织、经营项目的丰富知识,这些优越条件非常适合与他们工作职位相关的各种工作任务和经营活动的复杂性。同时,他们还具有人际交往娴熟技巧,与相关人士保持着密切联系,这也正适合总经理工作职位中客观存在的人际间相互依存的独特性质。

这似乎说明,在企业较高位置的任职者事例中,所谓较好的"适应性"就是总经理本人具有较优越的个人素质特征。而在某种程度上,这种"适应性"是其工作职位的条件要求较低(特别是人际关系要求较低)的结果。譬如,人们描述两位优秀的经营者在待人接物上技巧十分高超(即待人和蔼,善于发展人际关系),大多数经营良好的任职者也获此佳誉,但对于那些经营有成就的任职者来说,仅一人得到这类评价。两位优秀的经营者同时还被人们认为智力超群、判断力强,大多数经营良好者同样也获此佳誉,但对于那些有成就的经营者来说,仅一人得到相同类型的评价。在工作条件上,当我们的两位优秀经营者接手总经理职位时,企业中他们属下的雇员人数不到 400 人,这与我们大多数经营良好的任职者相似,但对于我们那些经营有成就的任职者来说,仅一人的工作条件情况与此相似。再有,两位优秀的总经理任职者中无一人从事经营型或产品/市场型总经理职位的工作(或处于类型相似的工作条件),经营良好的任职者中承担这类型工作的人数则几乎近半,而大多

数经营有成就的任职者工作条件则都属于经营型或产品/市场营销型总经理职位。

由此可见，一个总经理职位任职者必须同时具有大量的个人素质特性(参见图 3・1)，还得有能够运作优秀的、“易管理”的工作职位这样两个基本因素，才能胜任这项工作。仅具有良好的经营判断能力，或异常丰富的人际交往技巧，或雄心壮志，都会一事无成。总经理职位任职者必须得具有一系列不同的欲望动机、性情性格、人际交往技巧、认识能力、资料信息及相互关系的特性特征，[9]这是一个完整的个人素质体系。任职者能否适应实际工作职位的条件要求，这也是至关紧要的基本条件。

共同环境特征

除个人素质特征外，我们调查中的总经理任职者还具有相当数量的共同环境条件特征(参见图 3・3)。他们都是在许多方面条件十分相似的家庭环境中长大成人，有着相似的学历教育经历和工作经历。

人们可能认为这些共同的环境特征具有偶然性，但事实上这几乎是不可能的。在本章后面的章节中，我们将说明其不可能性，说明由于他们的种种经历在塑造本章刚探讨过的那些共同个性素质特征的过程中起到了十分关键的作用，据此构成了图 3・3 所示的模式。

童年家庭环境

大多数总经理的父母亲都进取心强、思想较活跃。特别典型的是其祖父母均属于我们这个社会的中层或中下层人士，而其父母亲则属于社会中上层或社会中层人士。

除两人外，所有的总经理在成长过程中均与生身父母一起生

活,与父母亲有着非常亲密的关系。弗兰克·菲罗诺是一个十分典型的事例。言语之间,他的话充满着对父母双亲,特别是对母亲的挚爱。对自己的母亲,他这样评述道,"一个我生平接触的最热心的人。"一次,我向弗兰克询问对他事业最有影响的人和事时,他脱口而出,谈到他父母亲对他产生的作用:"他们对我期望甚高,给了我言而不尽的支持和帮助。"

孩提时家庭环境

- 进取、活泼的父母亲
- 生长期与生身父母相处一室
- 与父母亲或任何一方关系密切
- 父母亲至少一方接受过大学(4年)或大专(2年)的教育
- 父亲从事产业经营工作或从事经理类的非营业性管理工作
- 兄弟姊妹(不是独生子)

接受教育的经历

- 本科(或本科以下)的教育或研究生(硕士)教育
- 经济类经营管理知识的掌握程度
- 在中学或大学是学生领袖人士(或一直是)

早期的就业情况

- 参加(或开办)一家与个人志趣、价值观相适应的公司(或实业)
- 将大部分就业精力投入某一产业领域
- 将大部分时间精力用于与现在的老板相处
- 从一种职能部门(最多两个)得到升迁
- 得到较快的职位提升
- 较早升至总经理管理职位(年龄在34岁至40岁之间)

图3·3　共同的环境因素特征

15位总经理任职者中,几乎所有人的父母亲中至少有一位具有大学教育的文凭(大专或本科),其中两位总经理任职者的父亲获得过硕士学位。理查德·波林的家庭就较为典型,他的父亲获得过理学学士学位,他的母亲接受过大学专科两年的学历教育。大多数总经理的父亲都有从事经济领域相关经营管理的工作经历,要

么做经理进行管理，要么为商人负责推销经营。其他人的父亲，一位是海军军官，一位是乡村邮递员，一位是农民（或农场经营者），一位从事医疗工作，还有一位做律师。

所有的总经理任职者都不是独生子女，家里至少有一个同胞兄弟姊妹。4 位总经理有一个兄弟姊妹；6 位有两个兄弟姊妹；3 位有三个；一位有四个，一位有五个。大多数总经理也并不是母亲的头胎孩子，其中 4 位是家里最小的孩子。

受教育程度和职业环境

总经理本人至少都受过大学本科教育，其中有 3 位出自有名望的大学（哈佛、耶鲁、普林斯顿）。大多数任职者继续攻读过研究生课程，获得了硕士学位——大都为 MBA（工商管理硕士）。几乎所有人获得的学位均为商学、经济学、工程学等与经济或管理相关专业的学位。

在中学和大学学习期间，所有的总经理们无一例外几乎都是学生领袖。许多人还是运作队队长，一部分人还是学生会、学生俱乐部的领导。也就是说，他们在较早的年龄阶段就已经表现出领导和管理的志趣。鲍勃·安德森就是一个典型。在中学学习时期，他就是学校年鉴的编辑，同时还担任两个学生俱乐部的董事长。进入大学学习后，他又成为学生班的班长，曾被学生联谊会推举为杰出的新生和联谊会领袖。

这些总经理从学校毕业后，有的服过一段时期的兵役，有的参加工作先后受聘于一二家公司。大多数人很快就在某家公司或某一行业立住了脚。特别突出的是，他们大部分选择了与自己志趣和价值观紧密联系的外部环境来发展自己。方向一旦确定，他们就坚持不懈。就其平均值来看，他们从业时间的 90%是倾注在学习期间他们学习研究的产业上的，其中仅一人在自己从业的多数时间中从事着尽管相关但类型不同的行业工作。而他们每个人平均有

81%的时间是在为现任公司的老板在工作，仅有3位在他们从业生涯中有一半以上的时间不是为他们现任公司的老板在工作。换言之，尽管我们听说过总经理从一家公司流动到另一家公司，但我们研究中的这些老总们并不具有这种企业间的流动性。他们都较为专一地在一家公司或一个产业工作。

在目前所在企业或公司中，他们的职位提升较快。的确，他们大多数人按所谓的"成就综合体"的模式在发展。这一模式大致如下：

●初次安排的工作干得出色；

●很快得到提升，或被安排做更具挑战性的工作；

●个人自信、动机的加强（或增加）并使他们工作之内或工作之外的权力以及获得更多权力的机会有所增长。这时，会有更多的更富挑战性的工作等待着他们，有助于他们完善自身的技术技巧；

●以上过程循环往复，使得他们的相关人际关系得到发展（包括与一个或两个以上最高管理人员的交往），相关企业知识结构得到发展，企业内外人际交往技巧、知识技能得到提高；

●这使得他们在新的工作中任务完成得更为出色；

●这使他们得到另一个提升职位的机会，或被安排做新的、更具挑战性的工作；

●这一过程循环往复，不断复制更新；

成就综合体模式不断推动总经理们提升到新的职位，平均每2.7年得到一次提升机会，而每一次职位的变更促使他们具有更大的实际责任。大多数总经理在工作初期都在企业中的某一职能部门做事，但这一职能部门在某种程度上与该企业的核心部门有着密切联系。较少的人是从两个不同的职能部门工作后提升上来的，在3个不同职能部门工作后才得到升迁的没有一人。他们中大

多数人在 35 岁至 40 岁年龄段上被提升到自己担任的第一个总经理工作职位上，仅一人早于这一阶段成为总经理，而另有 3 人则晚于这一年龄阶段。可见，除少数事例外，这些人都在他们开始工作后相对早的时期进入了总经理管理阶层，并且成为其中的行家。在总经理工作领域内，大多数人则进一步专门化，集中在一个有限的总经理工作职位上或工作内容上继续发展。特别明显的是，多数总经理任职者在其工作期间仅专注于 7 种类型总经理工作职位中的某一种。没有一人从事过两种类型以上的总经理工作。就产品/市场发展史而言，总经理们所从事的工作职位都界乎于新兴的产业和传统产业之间。而在规模上，只有很少的总经理所在的工作职位的经营规模非常小或异常庞大。

最后，所有的总经理（仅一人除外）在社会经济意义上的进取也是十分明显的，也就是说，他们所获得的地位、收入都远远超过了他们的父辈。他们中三分之二的人已经得到了比他们的父辈高得多的地位，有着比他们的父辈丰润得多的收入。他们中有的人，像 P·J·斯帕克思曼——他的父亲是一位邮递员，每年的收入比他们的父辈当年的收入高出 10 倍。

我们这份环境特征图表的确适应于研究调查中的每一位总经理的情况，但其中有些项目更适合那些经营得特别出众的任职者。许多经营成就辉煌任职者的父辈自己本身就是经营管理者，这些总经理任职者大都与父母亲有着密切的联系，更大可能有着两个或两个以上的兄弟姊妹，自己具有研究生学位的情况更为常见，所在公司也更为“适合”自己的发展，“成就综合体”模式在他们的身上有更为充分的体现，[⑩]具有更为广泛的良师益友——他们有助于他不断在事业上进取（那些经营仅有成就的任职者中无一人在公司上层管理阶层中有这类朋友）。

环境特征共通性的可能缘由

其他资料来源得到的信息也正好说明我们所探讨的环境特征共同性并不是这一组总经理仅有的特定性质。譬如，有的人会认为本书所探讨的不过是关于某个公司总经理的任职期限，并不是企业经营界所有总经理任职者的规范标准。我可以这样说，目前掌握的所有资料与本章讨论的内容是相吻合的。《幸福》杂志[11]、克伦一斐利国际公司[12]、国会委员会[13]、亚瑟·扬[14]及其他人的一些研究报告[15]都说明这样一个问题，那就是高层次的经理管理人员在目前聘用他们的老板手下度过了他们工作生涯中最长的一段时光。此外，其他一些报告[16]——包括英国最近对 200 多名企业业务主管情况的研究[17]也同时说明其他一些模式。然而，人们不禁要问这一类型的各种模式是否存在某种必然的逻辑联系？

为了了解环境的共同性是如何与现在的状况相适应，有必要考察一下图 3·1 中个性特征产生的方式。一个似乎合理的动力产生说经过归纳，再现在图 3·4 中。这一产生模式表明，这些总经理们共享一系列的环境特征的原因在于他们的亲身体验促成了他们之间共同具有的个性特征，也就是那些曾经帮助他们有效地解决这一特定工作职位上存在的十分困难的条件要求产生的特征。

由于本项研究中典型的总经理在童年时期具有某些基本环境条件——父母出自中产阶级中有进取心的家庭、与他们的父母有着密切交流、父亲受过大学教育并从事经营或管理工作、有两三个兄弟姊妹等等——他会受到极大的影响，培养起强烈的进取精神，得到良好的教育和工作，与上司、同事、下级均保持良好关系。在这样一种环境中，逻辑上讲总经理就会具有远大的理想抱负，其智力会高于社会的平均值，世界观上显得乐观，性情也较为稳定，充满着对权力和成就的进取动机，待人接物和蔼可亲，人际交往上豁达大方，志趣爱好趋于经营管理类。

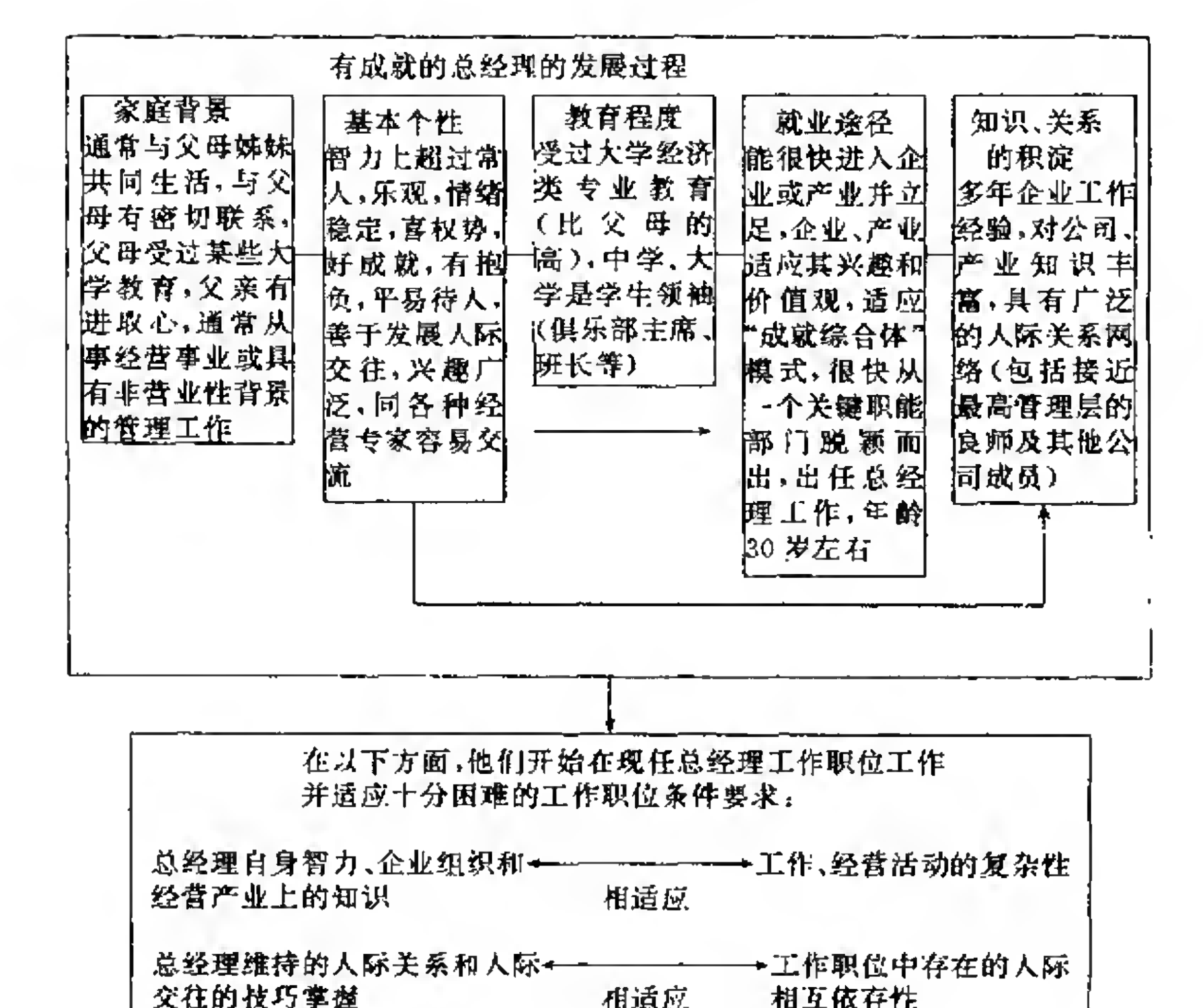


图 3·4 "适应性"的历史性贡献

在中学阶段，这种权力进取欲、豁达的待人方式等相关因素使得少年时期的总经理出类拔萃，成为学生中的姣姣者，也使得他的中学生活经历非常有意义。他的抱负和理想常常促使他渴望继续深造，读大学，进而获得研究生的学位等等。他在经营管理上的特别兴趣极大地影响到专业选择（要么经济学类，要么商学类或工程学类）。

大学毕业后，远大的抱负、强烈的权力成就欲、良好的关系处理技巧、超乎常人的智力、乐观豁达的世界观和稳定的思想情绪等

等因素相融合，使他早期的工作极有成效，经常直接导致了他与公司上层管理人员关系的发展。这些技巧因素加上工作上勤奋努力以及适当的人际关系和某些机缘因素，促使他从早期的工作中脱颖而出，较早地登上总经理管理工作的台阶。

由于这位总经理很快在一个公司或产业中找到了自己的位置，并一直在这家公司工作，当他年近 50 时，他在这一实业和这家公司中有着丰富的知识和经验。因为同样的原因，他可能也在这一实业、这家公司中建立了广泛的联系和交往关系。这些环境因素特征与他早期获取的工作技巧及自己个性相结合，无疑使他在工作中极有成效，事业上大获成功。这使他进一步得到新的升职机会。

这位总经理尽管雄心勃勃，但因种种原因他不会频频更换他的老板。第一个原因是他（对某一产业或某一企业）详尽的知识了解以及公司中已存在的广泛的人际关系不可能从一家公司转到另一家公司，而在新的公司中要很快开拓出必需的关系和必要的相关知识存在着许许多多困难。这样，对总经理本人来说，在高层次上，在要取得同样成效和成就的条件下改换他的上司，其难度极大，其可行性极小。第二个原因在于，即便他有可能获得成功，他也很可能不愿意这样做。在他开始进入企业工作的初期，他已经培养并懂得承诺和忠诚的重要性，这会使他情愿继续留在同一个企业家庭里。当然，其前提条件是他在这家公司和现在的工作中工作愉快，也颇有成就。

当然，最终要完全“说明”总经理跨企业流动现象，同我们要充分论证本章图 3・4 所提供的其他条项一样，几乎是不可能的。然而，发展动机说的存在肯定包含着一定道理，它与发展心理学[19]的观点是一致的，且为我们在总经理们产生的环境特征所包含的共同性研究结果提供了缘由根据。可见，它至少给我们一个非常重要的提示——它表明在总经理工作职位中，有成就的任职者所必备的一系列特征需要很长的一段时间加以开发，不可能一蹴而就，--

夜间成大器，一个人一生中的各种事件经历至关重要。

个性与环境差异的存在

保罗·杰克逊和米切尔·理查森都是总经理，对企业负有实质性的责任。他们俩每年收入超过 150000 美元。事业上，他们俩都卓有成就。俩人都具有本文图 3·1 和图 3·3 表明的总经理们大部分特征。然而，在许多方面，他们俩仍存在着很大的差异。

杰克逊的父亲是农民，理查森的父亲则是制造业经理。杰克逊生长在中西部一个新教徒家庭里，而理查森一家信奉天主教，生活在东部美国。杰克逊在 3 个孩子中排行第二，理查森是家里 6 个孩子中的老四。杰克逊受到父母双亲很大的影响，关系极为密切，理查森与父母的联系则相对松散一些。杰克逊进入公立中学学习，并在一所州立大学获得了工程学学士学位；理查森则就读于私立中学，在两所名牌大学中学习大学本科课程和攻读 MBA 研究生课程。大学毕业后，杰克逊曾一度在海军服役，而理查森没有这样的经历。他们进入实业界初期，杰克逊从事制造和工程工作，理查森则在金融业谋求发展。

我发现他们俩都风趣，令人可敬，但他们在许多方面存在的差异也给我留下了深刻的印象。杰克逊显得热情和外向，理查森相对腼腆一些，这一点他自己也承认。杰克逊分析能力较差（我想，在一般的智力测试中他得分一定不高），而理查森则“快捷”而“敏锐”。杰克逊思想观念趋于保守——从他服式的选择、办公室装饰和他的政治观点中，人们可以略见一斑；理查森的思想则自由得多，显得有些浮夸。杰克逊喜爱打高尔夫球、木刻等，理查森偏好于照相和海洋垂钓。

总经理们具有许多相同特征。他们中存在的以上这些以及其他差异恰恰说明了上述模式。有的差异与年龄（或成长过程）相关，

有的与他们的工作处境相关,还有的与他们获得这一职位的特定过程和环境相关。

年龄上的差异

总经理们个人性格差异部分似乎与他们出生时间和成长经历有着密切的联系。更具体地说,7 位年长者(即年龄上相当于 53 岁)和 8 位年轻人(即年龄在 41 岁左右)在以下方面存在着相异性。年轻的总经理任职者来自教育良好的家庭,宗教信仰较为复杂,其父辈显得更职业化,或更接近上层管理阶层。他们大都为家里的长子,一般受到良好的教育。他们中服兵役的人不多,大多数人与他们的第一个夫人离异,不太喜欢打高尔夫球,愿意让妻子外出工作,也坚信企业工作和家庭生活必须分别对待。

在很大程度上,年轻的总经理们和年长的总经理存在的这些差异反映了近 30 年来国家社会经济、政治思想领域中所发生的广泛变化。譬如,近几代人经历了人均受教育水平持续提高的过程,因此,年轻总经理的父母均受过较好的教育。他们自己受教育程度也高于年长的总经理们,这也就不足为奇。而年轻总经理服兵役的较少,其结婚和离异的比率上升,家庭大都是双职工家庭,愿意打网球而不愿意打高尔夫球等等情形,也同样不足为奇。因为这是一种社会趋势,它影响着第二次世界大战后成长起来的每一个人(年轻的总经理们在战争结束时年仅 7 岁,而年长者已经 19 岁了)。

然而,尽管我们考虑到社会经济发展趋势的影响,对年长的和年轻的总经理之间存在的各种差异不感到奇怪,但因年龄所造成的绝对差异仍极其惊人。当人们明白企业界对年长的总经理和年轻的总经理之间存在巨大差异持否定态度时,这一点尤为重要。

个性差异的职业相关缘由

除年龄上存在差异外,可能仍应考察总经理们个人差异与其

工作职位差别之间的许多关系。显得尤为特殊的是，不同类型的工作条件要求必然与不同类型的人相联系(参见图 3·5)。

图 3·5 中所示模式是图 3·2 所示模式的一种展开，在图 3·2 中我们不难发现总经理们共同拥有着许多特性，而这些特性在认识本书第二章所揭示和讨论关于总经理工作职位关键条件要求时有着极大的帮助。它说明随着这些条件要求的变更，个人特性也随之发生变化。

比如，在那些责任巨大、决策困难的工作职位上，我发现总经理们具有更完美的个人特性：智力条件、分析技巧和本能反应、乐观的态度、成就感、相关经营知识以及相关企业知识等等。当然，这些个人特性是所有从事总经理工作的人在处理工作、承担责任时，或多或少必须具备的要素。同样，在那些人际关系更复杂、取得工作成就更困难的工作职位上，我也发现总经理们具有更充分的相关个人特性：风度翩翩、善于发展人际关系、具有权力欲、情绪稳定、与不同类型的专家和睦相处、在企业内外交往广泛等等。而这些特性在处理人际关系更复杂、取得工作成就更困难的工作中出现的问题时，对自己特别有益。

在某种程度上，我们调查研究的 15 位总经理的情形将这些非常抽象的模式表现得淋漓尽致。比如，由于查克·盖恩斯工作需要(负责产品/市场开发部门)，也由于所在企业规模庞大，盖恩斯通常需要处理繁多的人际关系。在这样一个较为棘手的工作中，我观察到一个身材高大，魁梧得像运动员般的人运作得如鱼得水。盖恩斯的人际交往技巧显得十分娴熟，情绪控制得当，他十分乐意运用自己的权力，与其他大多数总经理相比，他对此显得更为满足。在企业中他与上层管理人员有密切的联系：直接业务主管是他的导师，也是好朋友；与其他企业高层负责人也相处得非常融洽。

总经理工作职位			总经理个性特征	
责任和人际关系	客观条件	●总体上，个人特性要适应主要工作条件要求	信息、人际关系的积累	基本个性
●是否负责规模庞大、情况复杂、类型繁多且相互依存的企业经营活动。	●在经营稳定性差、种类繁多、信息量大的特定环境中，安排应做的事情（决策行为）。	●决策条件要求越高 个人特性体现更为突出 ●履行决策事务要求越高 个人特性体现更为突出	●对企业经营和企业组织结构知识丰富。	●一般智力以上、善分析、直觉强、性情乐观、有成就感
●是否有对上司、各种各样的下级属员以及超出自己管辖权限的其他人有工作依赖性。	●通过各种层次的人（老板、下属或其他人）—尽管他们中多数不受自己的制约，完成工作任务。	●整体条件要求越高 理想、抱负越大	●在企业中（产业中）有着广泛的人际交往联系。	●待人和蔼、有权力欲、善于开拓人际交往关系、情绪稳定、有与各种不同类型经营专家相互交往的特殊才能。 ●雄心勃勃

图 3·5　总经理个人特性差异与总经理工作职位差异比较图

鲍勃·安德森的情况则不一样。在他的职位上，工作条件要求的类型不同，人员情况也不相同。由于企业经营不善，鲍勃接任时企业正处于亏损状态，工作责任比平常要艰巨得多。然而，由于鲍勃的工作职位类型不同（是分公司总经理），下属人员较少（且均在一个地区），人际关系方面的条件要求不高，在这种背景条件下，我发现了一个比其他总经理更为聪敏、更有分析能力的总经理，他也更为乐观（比如与有点玩世不恭的盖恩斯相比较）。鲍勃的职业生涯都是在这一产业界中度过的，他比任何其他的总经理都了解这一产业的经营情况。但是，仅就人际交往的风格，如果我们将盖恩

斯比作雄狮，安德森就像一个玩具熊。

因此，至少在某种程度上，解释杰克逊和理查森两人的情况可以借助同样一个模式。杰克逊在一家经营项目类型多、较为成熟的企业中任产品/市场部总经理，他所在的企业雇员人数较多，于是，这份工作就特别的困难。注意，杰克逊擅长于人际交往，他一直在这家企业工作，对数以千计的雇员了如指掌。而理查森自己创建了一家企业，1978 年，他成为这家规模不大、相对年轻企业的业务主管，他的公司就像一艘在新海域试航的轮船。注意，理查森受过良好教育，智力水平高于常人。他们两人基本价值观和认识观与他们的经营事业相互适应。杰克逊思想观念相对保守和传统，在中西部开拓事业，工作于一家历史较长、较为传统的公司；而理查森思想观念较为开明、激进，在东部发展自己的事业，任职于一家较为年轻、相对自由的企业。

图 3・5 的模式有助于阐释总经理任职者之间存在的差异。它们有助于人们理解为什么杰克逊就是杰克逊，而理查森也只能是理查森的原因。但由于总经理们并不可能永远经营得那么成功，所以这些模式并不能够用来解释他们之间存在的一切差异。的确，在大多数情况中，总是存在着某种程度的不适应性、不相称性。我们对这些情形进行详细的考察揭示出工作职位与个人不相称程度的常见原因至少有以下 3 个。

不相称性产生的主要因素

为什么总经理任职者通常具有某些与自己工作职位条件要求不相称的个性特征呢?其产生的常见原因之一在于，在总经理任职期间，这些条件要求出现了重大的变更。这样，原有的适应与相称随着时间的推移，企业的发展遭到侵蚀或表现为过分的成熟，就产生变异。也就是说，工作职位条件要求变化了，我们总经理任职者的能力和观念却没有较大程度的改变，或者是没有出现与之相适

应的改变。

不相适应的第二个常见原因是那些考核选拔总经理人选的人有时没有考虑“适应、相称”因素。目前大多数人事系统都并不十分考虑这一点。最近一段时期，才有部分公司企业开始认识到，不同类型的总经理职位要求不同类型的人担任。[39]在某种程度上，这种情形发生的原因在于企业管理研究人员和理论界人士很少将“适应”概念系统地应用于最高层管理工作职位的研究。[40]

但最为常见的不相称性产生的原因应该是当一个工作职位要用人时，在应聘者中没有适当的人选。就是说，即便决策者们力图选拔一个能满足某一特定总经理职位条件要求特征的人才时，他们失败了。面对缺乏理想候选人的情况，公司一般会有这样两种反应——要么他们在公司内部的责任经理人员中找出一个相对适应的人选来，要么他们在企业之外发掘新的人才。在公司中，选拔一个新人，使他越级提升(有时甚至于从最底层人员中选拔)，这种情况是存在的。有的公司将此形成一个制度，使一批批新人迅速不断地被提拔到一个又一个并不那么适应他们个性的工作岗位上去。如此快速的提升对这些年轻人来说，意味着必须迅速掌握那些应付越来越大的工作职责所需要的知识、技巧，培养十分困难的人际关系。结果，这些年轻人常常不得不千方百计地“挤时间、加速度”应付工作。他们的工作时间一再延长，挤掉了家庭生活时间和其他娱乐时间，工作压力更大。[41]如果这种状况持续时间过长，这些人就开始出现“熄火”的苗头。

在规模较小的公司里，查明难于在候选人名单上找到适合工作人选原因则比较容易。其原因十分简单，就是任职候选人不多。但若在一家大型企业中，其候选人很多，要想了解为什么公司出现“管理人才短缺”原因就很困难了。这一状况存在的最合理解释可能就是我们发现的，人才成长所需要的那漫长、复杂的过程。在这一过程中，那些成功的总经理们发展了他们做好总经理工作所需

要的各种个人特征。如果公司没有竭力安排好这一过程，在一家大型的企业中就不可能出现许多具备条件要求的人选。然而，在我们所研究的企业中，没有一家企业在这方面进行过艰苦、系统的工作，管理好这一个人才发展的过程。

综述与讨论

大多数人（包括总经理任职者自己）都认为“专家”的意思就是将他或她的工作集中在某一个职能部门（会计、金融、工程或类似的行业）。各位总经理将自己视为多面手，并非“专家”，无非是取用这个词最广义的含义。这样，他们许多人认为自己可以在别的公司、别的行业、甚至于政府机构里从事任何一种综合性的管理工作。许许多多的经理和学者们也沿着同样的思路进行思考。他们相信一个优秀的“职业”经理可以进行任何类型的管理。[23]很少有人同我们的研究结果一致，对这些想法提出不同的观点。[24]

此外，发展趋势的考察结果表明，没有任何迹象说明在不远的将来总经理工作会不那么专业化。但这并不意味着总经理职位任职者类型不会发生变化——情况恰恰相反。我们在本章开始时就论述到，年轻的总经理们同年长的总经理们在许多方面表现出差异来。这些差异本质上都反应了近 30 年来所发生的社会和经济基本变更。不过，在年轻的和年长的总经理之间跨企业、跨行业的差异似乎是不存在的。两组年龄不同的总经理都将自己 90%的工作时间倾注在一个产业之中，将自已 80%的工作时间倾注在同一家企业之中。图 3·1 和图 3·3 中的其它任何项目也都不存在任何的差异情况。

尽管我们不能断定，一个人只能适应一种狭义的总经理职位。但这的确表明即便在一个有限的总经理工作职位范围内，并非大多数总经理都能工作得如鱼得水，轻松自如。其差异性就至关重

要，相适应性也十分必要。有着悠久历史的专业化似乎的确是一条永恒的准则。

以上研究结果是对传统的“生就而成”或“造就而成”观点论战有趣的启迪。它们反映出这两种观点，像通常人们所议论的那样，都缺乏准确性。“生就而成”的观点主张一个人生就的环境决定了他以后的成功和成就。而“造就而成”理论论证说独立于出生环境的各种事件才是决定后天成就的因素。“造就而成”观点特别强调某些个别的因素——如受教育程度、一家公司的指导者、在工作初期一个意外的机缘——造就了一个人的成就。就这些有成就的总经理而言，现实生活比这两种观点中的任何一种都更为复杂。成功的总经理似乎既是“生就”于一个适合总经理特性要求的环境，然后又是经历了几十年各种事件“造就”而成的。决没有任何一个事件单独孤立地是绝对关键的因素。环境作为整体因素为造就应付难以达到的总经理工作条件要求所必需的个人特性是必不可少的。

第四章 经营过程中的总经理：第一部——行为的共同性

总经理类管理工作不同于所有任职者应该执行的常规工作计划安排。其工作性质的描述的确是一种客观存在的反映，但显得不那么清晰，不那么一目了然。总经理任职者的职责强调经营的最终结果，并不看重某些规范的经营行为。管理科学对这一职位的职责条件要求也缺乏必要的指导。正如肯·安德鲁(Ken Andrews)所言：

> 综合性管理理论总体上应包含激励那些计划、组织、融合、物化生产等等各种各样的管理行为。在具体情形下它们以什么程度、什么方式去贯彻这些宏伟的职能目标实际上没有什么必然联系。[①]

尽管总经理任职者缺乏这种理论体系的指导，尽管他们所涉及的企业和实业存在着质的差异，我们调查中的这些总经理经营行为中仍然存在着十分惹人注目的相同性。他们在总经理工作职位上运用的基本方法，甚至于他们在每天时间安排上都具有基本相同的模式。

在当今“管理科学”发展时期，这些共同的行为方式在普通人的眼中常常显得难以置信，显得那么“外行”。换言之，我们调查的这些总经理调动他们特殊素质来应付工作职业问题的方式显得不系统、太随便、欠思考、穷于应酬、缺少严密性、过于浮燥，根本不像一个学习过战略规划系统、时间管理、管理信息系统、企业结构设计等专业的研究者。然而，这些行为方式在实际中又是那么行之有效。正是通过运用这些手段、方法，这些总经理任职者有的经营见

成效，有的经营很有成效，还有的则成效卓著。（参见附录五）

本章我们首先描述总经理们处理工作事务的主要方面。其次，我们将考察他们在日常工作中的共同点。[2]通篇贯穿着一个主题——探讨总经理们这种行为方式的原因和这种行为方式正确且切实可行的理由。

本章的主题归纳如下：那些原本看来无效、不可解释的非经营管理性质的行为方式，当我们联系对总经理工作职位条件要求性质的探讨，联系这一职位任职者类型性质的探讨而加以研究时，就显得完全不同了。的确，我们在这里对行为方式的讨论与我们前几章探讨的问题有着直接的逻辑联系。

行为方式涉及的主要方面

我们调查的总经理们自己安排工作的方式大致相同。在开始的一段时间里，他们都不约而同地着重于自己工作业务日程安排的拟定，并力图使这一安排能顺利实施，建立起所需要的相应的工作关系网络。当工作日程安排和工作关系网络建设基本就绪时，总经理们则全力以赴，确保自己的工作日程安排能通过所建立的工作关系网络得到切实可行的贯彻落实。

工作日程的安排

总经理们总是通过运用自己在相关业务方面的知识和开展这些业务所需必要条件的某种直觉，来履行自己的工作职责。但是，他们心中当时并没有一个非常清楚明晰的工作日程安排。他们几乎还缺乏对企业、对经营业务中那么多的指标、那么多的经营策略和那么多的实施计划的了解。因此，在接任后第一年的头6个月中，他们主要的行为活动通常是力图拟定一个业务开展的工作日程安排。这以后他们就不断迅速地更新完善这一日程安排。

这些总经理们建立的工作日程安排大致由一系列不甚连贯的目标、计划组成。这些目标、计划就分别立足于他们所任职务要求中的长期职责、中期职责和短期职责目标的实现。这样，总经理的工作日程安排就非常明显地着眼于范围广阔的一系列融资活动、产品/市场活动和企业机构建设活动。当然，其中也包括一些非常特殊的事件或非常模糊的行为。图4·1概括了一个典型的日程安排内容。

时间结构	主要项目类型：财政类	经营类(产品/市场)	企业组织(人事)
长期行为(5—20年)	通常为十年或二十年预期收入和投资利润的大致意向	通常仅为总经理准备开发什么样的经营项目(产品与市场)的大致意向	通常较模糊。有时含总经理期待的公司"类型"和必要的管理形式
中期行为(1—5年)	特定的以后5年销售、收益、投资利润等目标	企业经营发展的部分目标计划，如：●负责在1981年引进3种新型产品 ●开拓在……领域中兼并的可能性	包括以下一些项目：●至1982年改组的实现 ●1981年前找到适当人选，更替科雷先生职务
短期行为(0—12月)	包括本季度详细的财政目标及本年度整个财务计划：销售、开支、收益、投资利润等等	达到这一目标或计划的一系列标的和规划，如：●各种产品所占的市场份额 ●各条生产线的存货能力	包括以下一些项目：●即速为史密斯调任新的工作 ●让琼斯起草一份更大胆的5年规划目标书

图4·1 一份总经理日常工作计划表的典型结构

例如，鲍勃·安德森的工作日程内容就直接包括了一套新型计算机系统的配置、企业部分机构的调整、下属机构干部队伍的进一步完善、迎接即将举行的国家劳资关系委员会选举、完成公司季度销售/利润目标、落实他负责的每一个部门年度计划目标、通过兼并来拓展公司业务范围等等项目。这些项目以及其它一些项目

的设立都是安德森根据某些概括性的收入指标、市场占有份额指标和公司收益指标，认为在5年中可以达到的目标做出的。

除一家企业外，调查中的所有企业都有一套规范的计划过程，形成书面计划方案。总经理们的工作日程安排虽然包括了远景目标、优先考虑的问题、经营策略问题和实施计划等等，但并不形成书面的文件。这并不意味着公司正式规划与总经理的工作日程安排相互冲突，总的说来，它们之间是相当吻合的。但它们之间至少在3个方面存在着差异。第一个方面，正式的规划用详细的财政数据为依据，写成正式文件；总经理的工作日程安排中详细的财政数据较少，而对企业组织结构和经营内容的实施策略和计划较多。第二个方面，正式规划着重于整个短期或中期经营规模（大致为3个月至5年）；总经理自己的工作日程安排着眼于较宽的时间期限，短到即时出现的经营项目（1天至30天），长者则为许多年的长远规划（大致为期5年至20年）。第三方面，正式的规划必须清晰、严密、逻辑性强，特别要考虑财政中各个项目数字相互吻合；总经理的日程安排多数是些不那么准确的、松散的各种目标和计划列项。

譬如，一位总经理手中有一份自己公司的5年发展规划，其厚度大致为1英寸。其中90%以上是各种各样的财经数据说明：产品系列的销售预测、各部门和分支机构的资金费用预算等等。经过较长时间多次交谈，我了解到这位总经理自己的工作日程安排与公司正式规划不尽一致，其差异主要体现在以下几个方面。首先，他没有将公司两个产品系列的产销情况估计得像正式的书面规划中那么成功、乐观。此时此刻，他也无法说明自己为什么要这样考虑。其次，他预计公司产品系列中有一种产品的产销状况会比公司常规计划安排的要好得多。再次，他估计有一种产品的生产可能在3年之内不得不考虑放弃生产（他预计的有的没有在公司正式规划中提及）。如果这种情况属实，这位总经理估计他必须在自己考虑的3种替代产品中做一抉择。其次，他预计今后两年内他的一位

部门经理将跃升为企业管理高层领导，另外他计划在12个月中找机会将他的另一位部门经理调出他的分公司（因为这位经理管理不当）——这些相关内容在书面规划中都是没有的。最后，他预测今后5年中，他的分公司将进行改组以适应公司经营的发展变化。改组行动在书面规划中也只字未提。

安排这些工作日程的过程若不是在总经理们接任之前就开始了，那也是在他们上任后不久立即启动的。总经理们运用自己在相关经营领域和企业组织上的知识，结合每天获得的新信息、新资料，很快拟定自己粗略的工作日程。这一工作日程是一种结构松散、不甚完善的各种目标以及一些特定的经营策略和计划。然后，随着时间的推移、信息资料越来越多的积累，总经理们的工作日程计划一步步趋于完善而一次次变得严谨。

我们调查的总经理中有4位是在我去拜访他们时刚刚接任总经理工作。他们是查克·盖恩斯、B·J·斯帕克思曼、约翰·科恩(John Cohen)和约翰·辛普森。他们在拟定自己的工作日程安排过程中，没有坐下来去读许多的书籍杂志或查阅广泛的资料报告，而是在很大程度上依靠走出去与其他的人讨论、交谈。这些人都是他们一起共事、相互关联的人，并不一定是那些在“紧要”职位上的任职者或职能部门的人士（如计划部门的工作人员）。他们一天又一天不停地提出各种问题，而不仅仅是开一些“计划安排会议”。通过这种方式，他们收集到各种各样详细的信息资料。同时，通过自己对企业和经营知识（以及全面管理的知识）的运用，他们分别提出各种各样的问题，使得这些问题既不空泛、也不过于抽象，并从问答中得到自己所需要的信息。也就是说，每一位总经理在自己工作日中，想方设法提出一些关键性问题，反过来得到对拟定工作日程安排大有帮助的某些信息。

一次，我注意到我们调查中有一位总经理以企业团体法人的身份，利用各种对外交往机会，了解两个相互竞争的设备供应商的

实力情况和产品弱点。他当时正准备购买其中一家的产品。我还看到其他一些总经理在下属的某个部门，通过与自己认识的那些比他们低二、三级的下级部门负责人交换意见，了解生产经营中存在的问题或人事安排上存在的某些问题。另一次，我亲眼目睹了我们调查的另一位总经理与本公司另一个部门的负责人（也是他的朋友）交谈，了解公司当时优先考虑的重要项目的情况。在某些情况下，我甚至没有听明白问题的含义（直到他们后来解释给我听，我才明白谈话中的意义），其原因在于我没有足够的相关方面的详细知识，不了解他们企业的各种特定产品、特定的顾客、明确的竞争对手、特殊的财务制度、特定的人员、特定的专用技术、特定的管理制度、特别的企业发展状况。而总经理的交谈对象肯定是了解这些情况的。虽然并不是每一个答复中都蕴藏着新的、重要的信息，但长此以往，一段时间后，新的、有用的信息资料积累的规模仍相当可观。

获得这些信息后，总经理任职者就做出了自己工作日程安排的决策，既显得随便、具体直观，又因有适当的分析，显得颇为深思熟虑。的确，总经理们的工作日程安排是通过他们自己头脑（有意识、无意识地）的一个内在过程创建和完善的。注意，这一过程还是一个不断持续的过程。

在一桩典型事例中，一位我们考察的总经理参加了公司为解决投资管理问题的一系列会议。会后，他决定不得不降低公司 12 月份的投资水平，同时他也慎重考虑在上半年得调换一位经理人员的职位。可在会上，他没有说这两个决定中的任何一个，参加会议的人没有一个知道总经理内心所发生的一切。即便是我们这位总经理也没有怎么察觉自己的第二个决定，它成了一种本能的反应。那天晚上，我与这位总经理谈论到白天的会议情况，这位总经理对调任一事只字未提，只是在我们谈话结束时，他才说“我想我当时已经决定准备将菲利调下来。”我一再要求他谈谈为什么，他

表示他很难解释清楚其原因。

总经理们在选择进入日常工作日程安排的特定项目、规划和行为活动时，似乎已经找到了那些可以即刻达到多种经营目的的可行因素，找到了与其它所有经营目标和计划相关的可行因素，找到了行之有效的贯彻落实办法的可行因素。那些似乎十分“重要”、“符合逻辑”，但并不满足这些标准的项目、规划都将被总经理们取缔——至少会受到他们的抵制。

例如，当我在与汤姆·朗交往时，他的一位下级部门负责人两次找机会准备与他谈论自己喜爱的项目，但这位总经理两次都立即将话题转到了其它事情上。汤姆后来告诉我，就他的判断，这一项目表面上看来不错，但不会对他的任何一项目标产生重大的作用。此外，他还进一步解释道：“这一项目实施所要求的时间太长，花费的精力也多。”

查克·盖恩斯的“漫游展览”项目是一个典型的项目选择实例。这个“漫游展览”计划可以同时达到盖恩斯计划的多种目的。盖恩斯接任总经理后不久，决定为他的经销商主办一次重要的“产品展示会”，并随展示会漫游国内8个大城市。这一规划开销很大，但不需要本企业内部各部门多少合作，因为它主要由承包商们来主办和实施执行。这次展示会达到了盖氏总经理以下一些目的：

1. 它为经销商们激励士气，他们正需要鼓励，因为最近他们的经营出现了许多问题。

2. 它使得盖恩斯在较为和谐的气氛中沟通或重建与经销商们相互间的联系。

3. 它为盖恩斯提供了一个机会，向自己的经销商们发出他将领导企业向何处发展的信息。

4. 它使盖恩斯有机会直接地影响一些主要的经销商们，让他们改变某些传统的经营行为方式。

5. 它同样也为盖恩斯手下的工人提供了向经销商展示自己

新产品的机会。

找到这一类型项目的关键，在很大程度上似乎是把握好时机。一个明显成功的项目如果在时间上出现过早或太迟，通常都不会达到任何有益的目的，项目实施也会很困难。总经理们似乎都意识到没有任何项目、任何经营活动在任何时间中绝对正确。其关键是在恰当的时间，找到适当的项目。

总经理整个日常工作日程安排过程归纳在图4・2。虽然我们提出的这些模式在当今传统知识和管理学研究中还没有得到广泛的认同，但其他人的研究结果表明，那些与我们这里讨论的不属同类型的总经理们或企业高层管理者们的确是按这种过程行事的。[9]

我们研究的总经理们尽管都像图4・2所示模式那样去做了，但经营卓有成效的任职者做得更好，更富有技巧性。譬如，那些“优秀”的任职者拟定自己的工作日程安排时，基于更为明确的经营策略，能适用于更长的时间范畴，囊括了更为广泛的经营项目范围。他们以更为巧妙的问答方式，通过其他人积极地收集有关资料（包括一些“坏”消息），通过更为成功地找到那些有助于立即达到多种目的的项目、规划，使该图所示的行为模式自然而然地产生。

图4·2 日常工作日程安排过程

I、内容：总经理任职者建立的日常工作议程安排
●其特点为以明显的或隐含的经营策略为基础、联系松散的目的和计划
●与总经理职责中长期规划、中期计划和短期安排要求相适应
●包含了范围广泛的经营内容（产品生产、财政计划、市场营销、人事安排等）
●包括各种确定的或不确定的目标和计划，含他们自己的和其他相关机构的目标、计划
●绝大多数是不成文的
●既与书面规划相吻合，又有别于书面规划
II、过程：总经理们通过以下途径拟定工作日程安排
●积极收集各种信息资料（通常是通过他们已经有联系交往的人进行）
●不断向他们提出各种各样的问题（但大都不仅在正式的计划会议上）
●运用掌握的企业经营知识和组织管理能力（综合管理能力），引导提问
●通过有意识/分析过程和下意识/直觉了解过程（特别是后者）来进行决策
●寻找特定的项目、规划和行为活动并加以实施，完成即时性的多种目的
●在总经理职位上的头6个月或1年时间里，持续不断地进行上述活动

工作网络的建立

在初期工作中，总经理任职者除拟定工作日程安排外，都将大量时间和精力倾注在开发和完善与自己工作日程安排相关的那些人员间合作共事的人际关系网络中。甚至在接任总经理职位6个月后，这一活动仍然会耗费他们相当多的时间。但总的来说，在前6个月时间里，是这项工作最紧张、最繁重的时期。6个月后，总经理的注意力会逐渐转向利用这种工作合作关系网络来实施自己的工作日程安排，来进一步调整、更新自己的工作日程安排。

就我个人观察和别人的描述，这种建立工作网络行为的目的重点并不是针对公司内部下级人员的。总经理们发展人际关系主要针对同行同事、企业外相关人员、老板的老板、下级的下级等等人士。的确，他们由于工作职责关系与他们认为存在工作联系的任何一个人结交。也就是说，正如他们拟定了尽管总体上相似，但实

际不同于常规规划的工作日程安排，他们同样也创建了总体上相似，但实际不同于常规企业机构中的工作关系网络。

总经理任职者的工作关系网通常涉及到成百上千的人。一个典型的总经理工作关系网络非常庞大，我根本无法稍微详细的记载下其中任何一个。图 4·3 只是这种关系网络的一种概括性表述。

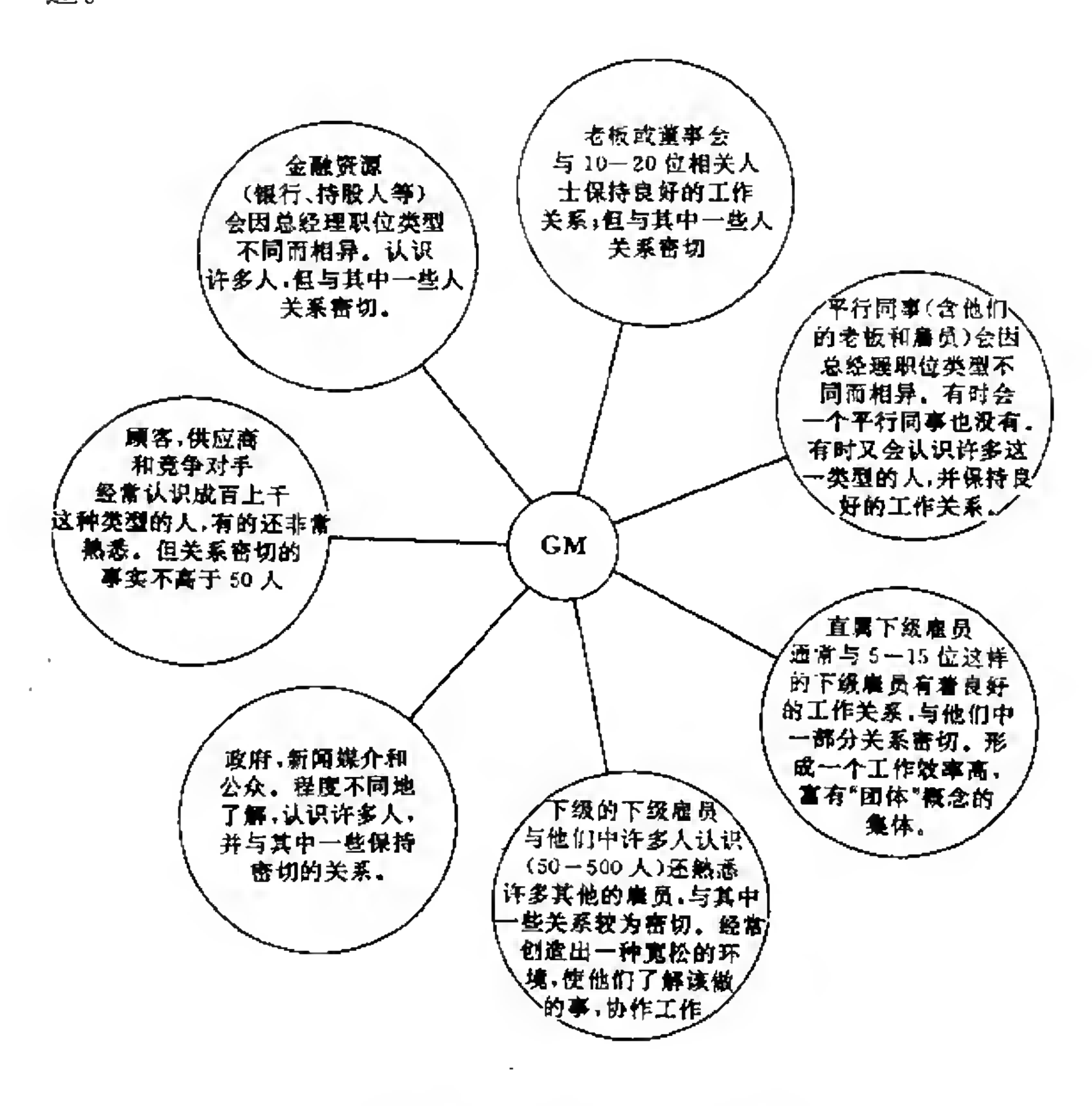


图 4·3　抽象的总经理工作关系网络图

显然，这些宏大的工作关系网络的各个关系的性质在其基础上、在紧密程度上存在着巨大的差别。他们与有些人的关系比另一些人的关系要紧密得多，与有些人的个人关系也好得多，如此等等。事实上，在某种程度上，工作关系网络中的任何一种关系由于其发展背景不同，或为两个特定人物之间的关系不同等等而出现差异。比如，B·J·斯帕克思曼的工作网络可以简要地作如下描述。他与他的4个老板都有良好的工作联系，与其中一位保持着师生般的情谊；他与同事们保持真诚友好的关系，有的是他的朋友，了解他的成长过程；他与他企业3位业务主管中的一位保持着良好的师生关系；同样，他与同事的许多下级(数百人)也有着良好的工作联系，他们对他十分崇敬。斯帕克思曼与他直属的各个部门经理(除一人外)均保持着十分紧密的工作关系，他们尊敬他，认为他就是老板，其中有些人还是他一手提拔到现在的职位上来的——这些人之间相互也保持着良好的合作关系(他们把自己视为整体的一个部分)。他的直接下级经理人员中至少有一人将他视为良师益友，对他特别亲近。斯帕克思曼也十分了解他的大多数下级属员，叫得出他们的名字。由于他的声誉，他是老板，他尊敬、公正地对待他们，他与他们保持着良好的工作联系。在企业之外，斯帕克思曼与那些是他的公司重要主顾的企业公司上层领导人士也有着非常良好的联系。总体上，这些人似乎感觉到斯帕克思曼有着自己干练、迷人的风格。在当地，他同样与社会各界许多重要人士保持着密切的友好关系——通过参与公共事业项目建设、慈善募捐、董事会以及其他类似活动，他培养起了良好的声誉。这些人士视他为“品质高尚”的人，视他为极好的资源性人才(如募捐钱财等等事例)。

总经理们在挑选发展合作关系对象时，都是选择他们感到会对自己工作日程安排的实施有帮助的人。他们认为自己的工作对哪些人的依赖性越大，他们就越是想方设法与他们结交。

弗兰克·菲罗诺就是非常典型的事例。我初次到他的公司进行调查时，弗兰克接任总经理职位工作刚 7 个月。那一次，我在他的公司里呆了 3 天，发现他为了培养和发展与下级经理的一位雇员的关系和与公司一位供应商的关系所耗费的精力，远远多于他用在培养和发展自己与两位下级部门经理关系的功夫。我们分别从这两种不同的情形中，可以看出弗兰克自己异常的判断力，可以了解到这两个人对他工作职位和工作日程有何等重要的作用。弗兰克曾这样对我解释说：

> 拉尔斐（他的下属部门经理）与我们共事不会多久了。……乔治呢（他的另一位下属部门经理），工作业绩平平。……而菲利（他的下属部门经理的雇员）工作得力，潜力大，很有发展前途。……说到大卫（供应商），我与他认识已经不是一天两天的了，他经常帮我的忙。我希望他以后在工作上继续给我业务支持。

总经理们纷纷运用各种直接的、面对面的手段发展合作关系网络。他们通过给好处、加强日常工作联系，力图使其他人感到有义不容辞的合作义务。他们往往采取各种方法使别人熟悉他们。他们小心翼翼地提高自己在他人心目中的声誉，有时甚至不择手段，用自己拥有的产品原材料、职位升迁权力及其他方面对自己的某种依赖为要挟，进行小恩小惠的收买。

在与各位总经理任职者的交往中，我观察到有的任职者——如保罗·杰克逊——如何开诚布公地建立相互间的关系（当然也包括与我的交往关系）；另一些人则将自己办公室装饰得热情、动人，并运用咄咄逼人的权势来达到目的；还有的将自己过人的领袖气质表现得淋漓尽至，吸引了许多人的注意。所有的总经理任职者都十分娴熟地运用自己的特定方式向别人施以恩惠——这样，他们自己并未失去任何东西，却又使得受惠者感恩戴德，认为有义务协助工作。

总经理们虽然实际上都运用过这些手段和方式，但现实中却又没有一个人明确的表述出来。在某些情况下，我肯定有时连他们自己也没有意识到自己是如何建立、发展个人工作中的人际关系的；而在另一些情形之中，我想他们明白有的事只能意会而不能言传。

总经理除在企业内部进行在职人员的人际关系培养、发展外，还通过工作调动、外部聘用以及解雇等方式来调整自己的工作关系。总而言之，他们这样做完全是为了使自己的工作意图得到良好的贯彻，使得工作的确落在实处。丹·多纳休的情形就是一个较为典型的事例。多纳休接任总经理职位后不久，就迅速更换了两位主要部门的经理——一位是由于不能胜任工作，另一位是因为自己没有得到这次升职机会而失望，不好好干工作。多纳休为了“加强营销部门的工作”，还更换了一些下级营销经理人员。

基于基本相同的原因，总经理们也对所在公司相联系的供应商和开户银行进行了适当调整；游说各种不同层次的人们，与自己建立相互间的工作关系；有时为了改善关系，得到必要的原材料资源，甚至不惜建议改组董事会。

此外，总经理们在创建自己的工作关系网络过程中，力图通过对这一工作关系网络中不同位置的人事关系，建立起特定的人际感情联系，以完善工作网络。也就是说，他们为了圆满完成自己的工作日程安排，想方设法创建起一种他们认为必要恰当的“氛围”(一种适当的标准和价值观)，这是一种十分典型的氛围结构。在这种氛围环境中，人们自愿为完成总经理的工作日程努力工作，相互间保持良好的合作关系。同样，总经理任职者有时也力图与他们的老板、同事以及公司外界的各种人士建立起这种特殊的“氛围”，他们这样做经常是为了对自己的下级们负责。

为了建立起下级人员间相互合作工作的良好环境，总经理采用了各种各样的方法措施。杰拉尔德·艾伦和鲍勃·安德森两人

都创立了自己的经营管理机构体系。另一些人,如理查德·波林,则改变了现行的正常责任制度而着重于他们自己认为重要的那些措施和方法,并建立了前所未有的衡量体制。有的对现行正常企业组织结构进行了实际的整改。有的像理查德·帕玻利斯等人那样有意识地建设管理企业的"文化"。有的则以同样的思路,通过自身的榜样作用影响自己管辖部门的氛围。换言之,总经理们既运用诸如计划程序、组织结构等正常的管理手段和控制体系,也使用各种非正规的方式来创建自己所需要的工作氛围。

波林和帕玻利斯在这一方面可以说是特别突出和成功的范例。他们的经营行为堪称一流(参见附录五)。比如,理查德·波林在自己的企业中所创建的工作氛围被人们冠以"团队精神"、"标的清楚"、"集体感强"、"有功绩的"、"分析能力强"、"方向性好"、"不闹个性主义"、"不搞政治阴谋"等词语。他之所以成功在于自己以身作则,在于鼓励和奖赏遵循这一工作原则的人,也在于惩诫和驱逐那些违犯这一工作原则的人。我们这项研究中的总经理们用于创建自己工作关系网络的整个过程概括在图4·4之中。尽管这一观点目前无法在其它资料中找到印证,其中不少与现实生活中企业经营管理状况是相一致的。[⑥]

Ⅰ. 内容:总经理们所创建的工作合作关系网络包含
●成百上千的个人
●下级经理人员及其雇员、老板或上司、同事以及顾主、供应商、新闻界、银行业等企业外部相关人士
●在结构上与常规上下级关系不同
●各种各样不同的人际关系类型,其紧密程度也不相同
●通常使下级经理人员及其相互之间产生较强的制约力

Ⅱ. 过程:总经理们创建工作合作关系是通过
●高度重视他们认为在完成自己的工作日程安排所依赖、所需要的那些人才
●使人们感到对他们有情理上的义务和责任
●促使人们对他们尊严的认可
●在人们生活中树立威信和声誉
●让人们对他们产生依附感
●调换和撤消不称职的下级负责人
●调整与供应商、银行家等企业外人员的联系
●通过常规管理手段(即计划过程,组织结构,控制体系等)和非常规措施,塑造一种"氛围",以培养团队精神,减少策略的改变等等,特别强调下级经理人员之间这种"氛围"的建立

图 4·4 工作关系网络的建立

同总经理工作日程安排的情形一样,几乎所有的总经理任职者都如图 4·4 中所述那样进行运作,然而卓有成效的总经理做得更为积极主动,技巧性更强。那些"才华横溢的"总经理所建立的工作关系网络中,会有更多的不同类型的人才,与自己下属及下属职员之间的联系更为紧密。他们的成功在于所使用的方法更为多样,所用的技巧更为完美。那些"工作有成就的"总经理任职者则仅依靠了较少的工作关系网络建立方式方法,在行为方式上也较为拘谨,其结果是他们的工作关系网络也显得相对的松散薄弱。

执行:运用工作关系网络贯彻工作日程安排

我们研究调查中涉及的总经理们在确定了工作日程、较为广泛地建立起自己的工作关系网络后,他们将自己的注意力转向运

用这种工作关系网络来完成确定的工作计划，达到既定的目标。他们总是通过这种工作关系，配合自己的人际交往技巧、预算资源材料以及各种信息资料等，以各种直接或间接方式来影响人们的行为和事件的发生。

在总经理任职者工作日程安排实施过程中，他们自己总是积极呼吁他们的整个工作关系网络的配合和协助。他们也从不吝惜自己的精力，对下级经理人员的工作加以指导，或对上司或老板施以影响。如果工作需要，他们会倾全力动用自己的所有关系网络来达到预定的目的。在我与总经理们相处的日子里，曾目睹他们中有的人，为了办成自己计划好的事，不惜余力地说服公司里的同事，说服比他们高二三级的上司老板，全力以赴地动员企业中高级雇员、比他们低二三级的负责经理，恳请供应商和主顾——甚至于他们的竞争对手的帮助。真是三教九流的人无一疏漏，都排上用场。而在每一个不同情况中，其基本的模式大致相同：

●总经理正准备就工作日程中的某项采取某种行动，而他自己认为这一行动若没 有自己的积极干预，仅靠工作关系网络的运作是不可能成功的；

●他所接触的人对自己有极大的帮助，通常是至关重要的帮助；

●他所接触的人是自己工作关系网络的一个部分；

●选定人物和接近方式的标准是可以立即达到多重目标，同时也考虑这种操作不 会由于工作疏忽而影响工作关系网络中的重要工作关系。

我们调查的总经理任职者，特别是那些经营卓有成效的任职者，从不把时间和精力耗费在那些不值得花费力气的地方。他们将权力下放给手下有能力做好工作的人，让他们自己动脑筋做好工作。但他们发现自己工作日程安排的具体事项如果没有他们的干

预和帮助就不可能完成时，他们又会积极主动地投身于实际的工作中去。他们在选择实施策略时，常常注意以自己工作关系网络中的最小代价，来达到工作日程安排中的多重目的。（总经理们拒绝——或咨询——下级人员的意见、建议的一个最为常见原因在于他们感到这一建议或意见比他们所计划的要耗费更多的工作人际关系。）

这些总经理与别人接触或认识之后，总是通过简单的询问或建议要他们做一些事。他们明白由于相互间的友好关系，这些人会尽力去做的。在某些情形中，由于所涉及的事不同，所涉及的人际关系性质的差异，他们也运用自己的知识和信息对这些人进行劝导。而在另外的情形中，他们则将各种自己可以获得的资源加以运用，使得自己在交易谈判中占据有利的位置。他们有的时侯甚至诉诸于胁迫和高压手段（如查克·盖恩斯以极其严厉的口气，经常达到呵叱咒骂的程度，要求一位鹜傲不驯的公司职员做一件他要求的事情）。读者将会了解到所有他们使用的这一类型直接施加影响的方法。[5]

总经理们还经常动用自己的工作关系网络，对别人施加各种间接的影响，这些人包括企业外的各种人士。在某些情况下，总经理会说服一个人（此人属于他的工作关系网络中的成员），让他动员另一个人做总经理自己想要他做的工作。而有时侯，总经理会穿梭于许多人之间，让他们行动起来形成一系列事件，以促使一个人（或一些人）做某一事情。

总经理施加间接影响最为通常的情况是以某种事件的发生来实现的。其典型情况在于总经理召集一个会议或一系列会议，通过遴选事件参加人、工作日程安排选择或经常以亲自介入的方式对其他相关人员产生各种形式的影响。比如，鲍勃·安德森每周与他手下的部门经理举行一次单独的会晤。其日程安排基本是同样的：(1)讨论上周完成或未完成的工作情况；(2)为下一周的工作进行

设定，找出优先考虑的事项，选择确定工作目标。这些例会内容会引导这些部门经理去做他想要他们做的事情。汤姆·朗以同样的方式——举行例会，决定今后的工作重点。会后，他发出确定了的工作重点备忘录，在下一次例会开始时对这些备忘录中的工作进行评价——此举获得了极好的影响效果。总之，许多总经理都积极充分地运用"相关联行为"方式来达到完成工作安排。

与总经理任职者施加直接影响时所采用的方式不同，他们多以运用象征方法、手段来获得间接的影响效果。也就是说，他们通过会议、人事安排、言语、企业中的琐碎小事以及时、空观等，象征性地进行间接的信息交流。本章前面所述查克·盖恩斯的"漫游展览"项目就是一个带有戏剧性色彩、极好的例证。为了使公司的经销商受到多个方面的影响，盖恩斯设计了横跨美国8个主要城市、时间长达一天的展销宣传活动，其中包括由专业演员为主，为时2、3个小时的"百老汇"式演出；经过精心包装的宣传品和堂皇富丽的装饰物等等。展览会上有关产品生产介绍的每一件展品都象征着企业的繁荣和成功。其间接传递的信息在于：企业前景的辉煌，目前则正是开拓自己业务的大好时机。当然，这些信息可以通过更为直接（更便宜）的商业信函和商务电话联系来传送，但产生的效果就远远不能与此相比了。

图4·5概括了通过工作关系网络来贯彻落实工作日程安排的整个执行模式。我们调查过程中的总经理们都按这一模式进行工作，不过经营效果好的总经理比其他的总经理做得更好，工作时技巧性更高而已。善于经营的总经理总是可以动员更多的人来做更多的事，在做事过程中运用的影响他人的技巧技术更多。那些"最优秀"的总经理则总是以请求、鼓励、劝说、表扬、奖励、要求和操纵等方式——一句话，巧妙地通过面对面的一情一景来激励他人。他们也比其他人更依赖于那些间接的影响因素。而那些经营业绩平平的人仅有较为狭窄的影响技巧，在运用中也缺乏谋略手

段。

图 4・5 执行：运用工作关系网络贯彻工作日程安排

1. 选择工作行为内容。总经理们 ●挑选出工作日程安排中没有关系网络就无法有效工作的事项 ●挑选出工作关系网络中能够对这些工作事项产生作用的人员 ●挑选出能够影响其他人，一次完成多项工作目标的方式方法 ●挑选出尽可能不惊动工作关系网络重要人际关系的最佳方式方法 2. 对其他人的影响。总经理们这样做 ●直接地——通过接近某一个自己关系网络中对某些工作日程安排项目有帮助的成员，利用他们的关系，运用请求、要求、劝说，甚至于操纵等等手段影响这个成员 ●间接地——通过直接动员许多人来构成某一事件或一系列事件，或运用时、空的因素、会议因素、建筑结构因素、语言因素以及其它不引人注目的轶事作为某种象征

这种类型的行为在一些经营管理论文中也曾有过认识和讨论，[8]但大都较为肤浅，缺乏深入的分析。

基本行为方式存在的可能原因

我们调查研究中的总经理们所采用的工作方式方法就是我们在前两章中所讨论的内容，当然，特别是本书第二章中所讨论主题的结果。在第二章中，我们考察了总体管理工作职位给总经理任职者带来的两个基本困难境况：

●在种类繁多、数量巨大、不确定性高的潜在相关信息中，判断应做的事情；

●通过类型众多人员的工作行为，尽管其中有许多皆不是直属下级人员，将事情办妥。

由于总经理的工作本身具有这样两难的困境，总经理就根本不可能简单、直接且非常规范地从事那种“计划设计、组织结构、人员安排、指导管理、控制掌握”的工作——以那种注重正规计划、下

属人员作用结构以及其他相同类型的观念（参见图 4·6）构成的方式方法来进行工作。任何一个总经理一定会采取与我们调查的这些总经理相同或相似的工作方式方法来工作，否则他将面临失败的厄运。

工作日程安排过程的潜在导因

由于总经理工作职位自身固有的决策要求，一定的计划、方案或工作日程在传统的管理学理论中是绝对必要的。然而，由于这一职位工作性质所决定，其复杂性和不确定性很大，工作中仅依靠规范化计划难于使总经理任职者完全胜任这一工作。它与其他繁琐的日常事务性工作不同，通常不可能仅仅通过合理的规划，做出完美无缺的步骤安排。更为困难的是，你不可能事先知道计划需要什么信息资料，事先了解得到这些信息资料的途径。同时，总经理决策所需要的许多相关信息是潜在的，不可知的。

此外，常规系统性计划有时会妨碍工作的完成，增加实施时的困难。特里·弗兰克林曾这样说：

> 常规计划中存在的问题之一，在于它使得人们考虑臆测性选择，考虑这些臆测性选择对公司，更重要的是对他们个人带来的结果。它必然会导致对公司十分不利的、极富破坏力的冲突行为和政治性活动。书面计划由于具有“白纸黑字”的特性，也会产生出另外一些问题——思想僵化，不思进取。人们制作计划的依据就是他们自己思想和期盼的外在表现。当这个世界改变时，总经理任职者不得不改变原有的计划，可这时便会遭到激烈的抵制和阻力。千万别误解我的意思，我并不是说常规计划不好，没有必要，恰恰相反，它是绝对必要的。但仅有计划本身是不够的，你得注意仔细考虑到底哪些东西应该进入计划。

	总经理工作自身固有的困难情境	
传统管理职能作用的启示	在种类繁多、数量巨大、不确定性高的潜在相关信息中,判断应做的事情。	通过各型各色众多人员的行为,尽管其中有许多皆不是下属人员,使事情办妥。
计 划	在这种情形中,计划难于将事情办好。它要求大量的时间和精力,并非召开年度会议可以解决。它需要有一整套良好的信息系统,检索遗误,收集基本信息资料。	计划必须以一种不加重原本已经十分艰难的人际间关系环境的方式来实现。人们因此必须谨慎考虑写在纸上或宣告别人的事情。
人事安排和组织管理机构	某种类型的良好计划或方案是基本必要的,因为没有它,就不可能有任何良好的"人事安排和组织管理机构"。	总经理需要完成某项工作的资源材料包括直接下级部门经理以及许多其他人。因此,某种形式上的"人事安排和组织管理机构"行为目的在于影响许多其他局外人士,而这些行为的实施主要依赖于那些原本正常的"人事安排和组织管理"程序之外的方式方法。
运 作 与 控 制	某种类型的良好计划或方案是基本的、必要的,因为若没有它,就不可能在众多的不定因素中把握自己注意力的方向;没有它,就不可能了解运作何事,控制何物。	总经理所依赖的,与上述资源材料的密切合作关系是基础性的,否则就根本不能做任何的"运作"和"控制"。

图 4·6 从已知的总经理工作性质、行为方式对传统的管理职能(计划、人事安排、组织结构、运作及控制)的启示

换言之,总经理工作职位自身特性就要求某种与我们在此所讨论的工作日程安排过程相通的东西。而且,根据本书前一章讨论的内容,根据认识心理学的基本观点,[7]总经理任职者似乎非常适合于运作这样一个安排过程。他们不仅具有相关方面的知识,而且也拥有相当的人际关系来进行这一过程,同时还拥有相应的个人

智力素质和人际交往技巧，这些条件使他将这一过程进行得圆满成功。

工作关系网络建立的潜在导因

总经理工作职位使任职者处于必须依赖许多人合作的境地。而在这些人中，不少是其职权控制范围之外的人士。在这种情形下，发展、维护和促进一种正常工作关系以外的人际关系网络可能是十分必要的。若没有这种类型的关系网络，要做成一件事（实施工作日程安排）是肯定不可能的。当你并非处于一个十分强有力的地位时，这种工作关系网络就实际赋予你权柄。

此外，由于总经理职位自身具有的工作职责复杂性，这种关系网络对工作日程安排的目的也是至关重要的。在某种意义上，这些总经理开发的关系网络是一个令人难以置信的信息交流系统。它们使总经理任职者与其工作职责义务相互联系，其程度是任何常规的、机械式的信息交流系统所无法达到的。这些工作关系网络可以进行数量巨大的信息资料分析，使总经理任职者得到那些对他的工作日程安排有潜在意义的信息资料。

就其建立过程而言，由于工作关系网络建设任务庞大、困难重重，总经理任职者总是采用可行性极高的行为方式方法。若涉及的人较少，时间也充裕，总经理可能会着手建立更为完善的工作关系网络，而不是不得不寻求某种较为间接的、更为强制性的、更为露骨的、实际更为耗时的方法。当然，在当今的现实社会中，总经理任职者的工作与此相比，仍然存在很大的差距。

尽管有的人既不可能具有这种行为技巧，也不会产生任何这样做的意念，我们在本书第三章中进行的讨论说明，我们调查研究的总经理任职者却的的确确这样做了。他们具有极高的个人人际交往技巧，极明确的行为动机。这两者似乎缺一不可，都十分必要。换言之，正如工作日程安排的情况一样，总经理工作似乎必然要求

这样一个过程来建立工作关系网络，总经理们都既有娴熟的此类技巧，也表现出极强烈的意愿来这样做。

执行过程中存在的潜在导因

通过了解总经理们进行工作日程安排、拟定工作关系网络的方式方法，了解总经理工作职位要求的自身特性，接下来的贯彻实施过程就显得直截了当多了。当那种能够实现总经理工作日程计划的工作关系网络建立时，总经理就可以认定这些关系网络将发挥作用，这就一点儿也不令人惊讶了。而当工作日程中的某一事项被忽略，或进行效率不高，从逻辑上讲，总经理就会干预此事，力图改变这种不利的局面。总经理工作性质一旦确定，这种“干预”则意味着对人的影响。根据这种典型的工作内容的规模及其复杂性，总经理会不得不依赖自己的人缘关系力量和人际交往技巧来达到这种影响效果，因而他将采取各种直接或间接的方式方法，这一点显然合情合理。如果这种影响由于此项工作的要求而绝对必要，总经理会寻求其效益（如通过选择即时达到多种目的的行为方式等），这也符合逻辑，是顺理成章的事。最后，一旦工作关系网络确定，一旦用于建立和维护这一关系网络的时间确定，卓有成效的总经理自然会在实施工作日程安排时，十分小心地避免损坏工作关系网络中的重要关系。

在较为确定、较为独立的工作中，人们可以观察到执行过程中纯管理性质的行为方式方法，它们与我们研究中的总经理们所使用的方式方法差异很大。这种类型的方法会更为直接、更为坦率，其方法也较为简单易懂。但我们调查研究中总经理的工作内容却与这样的简单方法根本不吻合。

本研究对日常经营管理行为的论证

在观察研究这些总经理们的过程中，我做了近 4000 页的笔记。这些笔记极为详尽地记载了总经理每一天实施执行过程所采用的方式方法。在大约两年的时间里，我用了 500 多个工作小时对总经理日常行为进行了细致的观察。我了解了他们上班，主持各种会议，同他们一起出差，翻阅他们的信函，撰写备忘文件，并且同许许多多各种不同类型的人士进行了谈话。在我所收集的资料和笔记中，可以归纳出总经理们如何安排日常工作时间特征的 12 种模式。

总经理们运用时间的十二种典型行为模式

我们调查研究的总经理们工作行为的许多方面极为相似，比较容易被观察和了解。大致可分为以下的 12 种行为特征模式：

1. 他们大部分时间用于与人交往。总经理们个人单独工作的时间仅占整个工作时间的 24%。这部分时间通常是他们在家里、飞机上或外出乘车时间。总经理中仅有两人（弗兰克和波林）与别人交往的时间不超过其工作时间总量的 70%。绝大多数总经理都将工作日中的绝大部分时间用于与别人交谈或倾听别人的谈话，有的总经理用于这方面的时间甚至于超过自己工作日时间的 90%。

2. 他们耗费时日交往的人不仅有公司老板、直接的下级部门经理人员，也包括许多其他人。你可以毫不费力地发现总经理同上司的上司、下级的下级，或一位顾客、供应商以及与公司并无直接联系的外来者相交谈。总经理们总是经常在自己系统的各个工作环节部门巡视，也经常会见那些似乎没有什么意义的外来人士。

3. 谈话话题范围宽广。总经理们从不将话题简单地局限于计

划安排、经营策略、人事安排以及其他一些属于公司领导们考虑的问题。在不同的时间、不同的地点，他们就各种不同的话题进行交谈，甚至交谈与经营管理、组织人事安排风马牛不相及的其他话题。

4. 交谈中，总经理们都提出了许许多多的问题。有时，一些总经理会在半个小时的交谈中提出上百个问题。

5. 交谈中，总经理们很少做出任何“重大”决定。我的学生们在他们的模拟讨论中一天“做出”的重大决定比大多数总经理们一个月所做出的重大决定还要多得多。

6. 这些交谈还包含了相当数量的玩笑、打趣和其它与工作无关的事情。幽默打趣可涉及到企业或行业中的其他人。与工作无关的其它话题则涉及员工的家庭、爱好及其它娱乐性内容(如打高尔夫球的记分等等)。

7. 邂逅谈话这一类型事例数量较大。其话题常常与企业和经营无关紧要。也就是说，总经理们经常从事一些自己都认为可能是浪费时间的活动。

8. 在这些交谈中，总经理们从不做出任何传统意义上的“命令”或“指示”。就是说，此时此景，他们从不“告诫”别人应该做些什么。

9. 然而，总经理们总是希望通过交谈影响谈话对象。总经理们虽没有“告诫”别人应该怎么做，但他们提问题、说要求、运用小恩小惠笼络人心、讲要害说服对方、甚至以威胁恐吓对方来影响交谈中的对象。

10. 总经理们在安排与别人交谈的时间上，他们经常显得被动，以“反应型”的方式进行。总经理工作日的大部分时间是不可能预先安排妥当的，即便在事前已经安排了许多事项的会议上，总经理任职者(如查克·盖恩斯、汤姆·朗、保罗·杰克逊等人)经常也得安排大量时间与别人讨论那些正式议事程序中未列的题目。

11. 总经理们与别人交谈的时间总是花费在一些简短且不连贯的谈话中的。一次集中于一个问题或一桩事件的交谈，其持续时间很少会超过10分钟。在短短的5分钟中，涉及到10个毫无联系的话题，应该是十分常见的情形。

12. 总经理们工作时间均较长。总经理人均工作时间每周近60个小时；我们调查的15位总经理中，仅有3位每周工作时间少于55小时（艾伦、辛普森、帕玻利斯）。虽然他们部分工作是在家里、在上班的路途中或出差的旅途中完成的，但他们大多数时间仍是在自己的经理工作室里度过的。（总经理人均每月出差4.5天；15位总经理中仅2位——盖恩斯、马丁每月出差多于6天。）

模拟工作日程安排

我们调查中的总经理一天生活安排是如何具体体现上述特征的模式呢？丁面我们以15位总经理之一的米切尔·理查森先生的情况为例：

上　午

7:35　他来到办公室（他在行车途中耽搁的时间不长），打开公文包，喝点咖啡，开始了这一天"安排好"的工作。

7:40　他的一位丁级经理杰里·布雷德肖（Jerry Bradshaw）来到他的办公室。布雷德肖的办公室就在总经理办公室隔壁。布雷德肖有两项工作任务，其中之一就是总经理助理工作。

7:45　布雷德肖与理查森就一系列话题随便交换意见。布雷德肖还带来了自己最近在避暑别墅照的几张像片给理查森看。

8:00　布雷德肖与理查森讨论当日工作日程安排和必须优先考虑的问题。他们讨论、研究了与顾客、其他下级经理和供应商相关的主题和内容等各种不同事情。

8:20　他的另一位丁级经理弗兰克·威尔森（Frank Wilson）这时也来到总经理办公室。他就人事安排进行了请示，随即加入

了他们的讨论。他们的讨论是坦率、直截了当且迅速果断的，其间不时插入一些打趣幽默话语。

8:30　这时，理查森的老板弗莱德·霍利(Fred Holly)顺便来看看，也参加了他们的讨论。他还询问了关于11:00约定安排的会议内容，同时讨论了其他一些主题。

8:40　理查森要喝咖啡，离去。霍利、布雷德肖、威尔森继续交谈着。

8:42　理查森返回。一位下级雇员进来，向他问候。霍利、布雷德肖、威尔森等人离去。

8:43　布雷德肖送来一份报告，请理查森审阅，后离去。

8:45　他的秘书来到办公室。他们一起交谈，说到了她新买的公寓房；讨论了上午要召开的一个会议的具体安排。

8:49　他接了一个电话，是他的一位下级经理就他前天电话询问事宜来向他汇报。他们就理查森刚收到的报告内容交换了意见。

8:55　他离开了总经理办公室，去参加他的一位下级经理主持的工作例会。到会者近30人。开会期间，理查森读着那份报告。

9:09　会议结束。理查森请一位与会者留下，简短地与他进行了交谈。

9:15　他来到他的一位下级经理人员的办公室(企业法律顾问)。他的老板也正好在那里。他们一起就这位律师刚接到的一个电话内容进行了磋商。大家都站着说话，3个人就该问题可能引起的反应进行了估计。同往常一样，意见交换十分迅速快捷，不时出现插浑打科的幽默笑话。

9:30　理查森为了会见另一家公司的副董事长(未来的顾客和供应商)，回到了总经理办公室。同该公司联系的人和一位下级雇员也参加了会见。双方本着诚挚坦率的精神，交换了意见，话题从产品生产到对外关系，十分广泛。

9:50　来访者离去。理查森打开房间侧门，来到布雷德肖的办公室，问了他一个问题。

9:52　他的秘书送进来几份文件。

9:55　布雷德肖进来，问了一个关于某位顾客的问题后离去。

9:58　弗兰克·威尔森和手下一个雇员来到总经理室。他交给理查森一份备忘，接着3个人开始就一个重要的法律问题进行讨论。威尔森不同意理查森经过考虑做出的一项决定，一直劝说理查森重新考虑这一问题。他们反复讨论了20分钟，最后对下一步工作达成一致意见，并决定明天上午9:00行动。

10:35　他们离开总经理室后，理查森开始审阅桌上的文件，他拿起其中的一份，打电话向老板的秘书确认上一次董事会的准确时间，并要她做了一些微小的改动。

10:41　理查森的秘书拿着一张卡片进来。这张卡片是慰问理查森一位生病的朋友的。他写了一封短信，随卡片送去。

10:50　理查森接了一个电话，又继续审阅桌上的文件。

11:03　理查森的老板霍利来到总经理室。他们开始谈话前，理查森打了一个电话。放下电话，他告诉他的秘书他的信件对方没有收到，要她再寄一封信去。

11:05　霍利带来了几份项目表，这时布雷德肖也来到总经理室。3人讨论起杰里·菲利普(Jerry Phillips)的问题——他成了公司人事上的一个严重问题。布雷德肖开头发言，汇报这几天他就这一问题所做的各种努力。理查森、霍利都就此提出了几个问题。一会儿，理查森开始记下些什么东西。这次交谈与往常一样，快速、直截了当。他们力图确定问题的严重性，并对下一步的工作进行了规划。理查森不能确定最佳解决方案，他就让谈话一直继续下去，围绕人事上的这个主题，反复磋商。最后，众人对下一步工作达成了一致意见。

12:00　理查森给自己和布雷德肖定了午餐。布雷德肖进来，

大致浏览了12份项目表。威尔森顺便进来，告诉他们自己已经按上午商量的意见做了。

12:10　一位职员拿来一些理查森要的统计资料。理查森向她道谢，并简单地拉了拉家常。

12:20　午餐送来了。理查森与布雷德肖来到会议室就餐。他们一边吃午饭，一边讨论着一些经营性和非经营性问题。对彼此的玩笑，大家经常都开怀大笑。午饭结束时，他们正讨论着一个极有潜力的顾客。

下　午

1:15　他们回到总经理室，继续刚才的讨论。布雷德肖拿起了记事簿，他们仔细讨论了给这位顾客的礼物。讨论完毕，布雷德肖离开了总经理室。

1:40　理查森伏案工作，读着一本新近出版的市场营销手册。

1:50　布雷德肖又走进总经理室，他们又仔细讨论了给那位顾客送礼物的其它细节问题。

1:55　杰里·托马斯(Jerry Thomas)走进总经理室。他是理查森的另一名下级经理，负责安排下午在总经理室需理查森出席的几个重要表彰活动。他们就每一项表彰的程序安排交换了意见。

2:00　弗莱德·雅各(Fred Jacobs)——托马斯的一位雇员来到总经理室。杰里主持会议，他述说了弗莱德这一年的工作成就并给予奖励，然后3个人都强调弗莱德将在未来一年中起的作用。他们总的来说一致表示嘉奖，弗莱德离去。

2:30　约翰·金布尔(John Kimble)来到总经理室。再次重复了同样的过程。理查森多次表彰金布尔的工作业绩，同时也指出了许多问题。会议以大家达成共识而结束。

3:00　乔治·休斯顿(George Houston)来到总经理室，表彰的基本程序再次重复。

3：30　乔治离开后，他们就表彰会所取得的效果简单交换了意见。后来，他 们又谈论起杰里的另外几个雇员。

3：45　理查森接了一个电话。他的秘书和布雷德肖一起进来，带来了一些简 短的求职书信。

3：50　理查森接到菲利普打来的电话。他在笔记本 11 页、12 页间记下了 他与菲利普的谈话。在电话上，他们就经营亏损、沮丧的雇员们等问 题反复交换意见，谈到了谁对谁搞了小动作，现在该如何行动等等。这是一次费时较长、比较委婉、有时有点激动的交谈。结束时，杰里 同意理查森的意见，并向他致谢。

4：55　布雷德肖、威尔森和霍利都来到总经理室。每个人都带着这一天早些 时侯讨论过的事项来的。理查森简要地讲了讲他与菲利普的谈话。不 久，布雷德肖和霍利离开了总经理室。

5：10　理查森与威尔森就 3、4 个问题随便摆谈了几句。

5：20　杰里·托马斯走进总经理室，他汇报了又一起新的人事安排问题，3 个人又围绕这些问题开始讨论。言语之中，幽默、打趣不时出现。最 后，他们都同意要采取进一步的行动。

5：30　理查森开始收拾自己的公文包。这时又先后来了 5 个人。一次 1 个或 2 个人。

5：45　理查森下班离开了总经理室。

与工作职位相关的同一性原因

理查森一个工作日的活动行为的表现模式基本与其它一些关于管理行为的研究结果一致，[8]与那些从事高级管理人员的行为模式相一致则更为明显。[9]然而，正如亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)曾经指出的那样，[10]这一行为模式至少表面上与传统理论论述的高级管理人员的行为方式(或应该具备的行为方式)似乎很难形成一致。的确，要将这种行为模式与传统理论范畴中的“计

划”、“组织”、“指导”、“人事安排”等等观点相吻合，显然有相当大的困难。即便强行将其纳入一类，显而易见会出现两种结果：这些高级管理人员所做的“计划”或“组织”似乎并没有多少系统性，显得相当随便，非常草率；许多行为结果只能归于“查无此项”类型，这表明其中许多行为本来并非传统理论中高级管理者应该做的行为。然而，这也正十分准确地体现了计划、组织等各种职能行为在日常有效管理行为中的具体反应。

为了弄明白我们必须查明这一行为的原因，确定其它一些更为微妙细致的共同点，首先我们不得不反过来重温一下本章前面所论述的内容，以及与前面各章相关的信息资料。

与总经理工作方式直接相关的模式

这些可以观察到的日常行为方式中绝大多数行为似乎都与总经理们处理他们的工作的方式方法的直接结果相联系，也是这一工作性质本身和从事这项工作职业人员的类型所表现的方式相联系的。更为准确地说，这些工作模式中有的似乎源于进行工作日程安排的方式方法，有的是建立工作关系网络的必然结果，有的则是总经理如何运用工作关系网络来完成工作日程安排的方式方法的延展，还有的则可能出于他们接人待物的一般方式方法模式（参见图 4・7）。

总经理工作的方式方法		总经理日常行为模式
●总体上它着重于总经理职位必须依赖的，使他们工作顺利的人们之间工作关系网络的发展；总经理利用这一工作网络来创建、实施、更新他的工作日程。	——→	1. 他们每天大多数时间用于与别人交往。

●这一工作关系网络包括他们工作所依靠的任何人，既有老板上司，也有同事、雇员和其他企业外人士。 →	2. 任何人包含了包括老板、直属下级在内的许多人。
●其工作日程安排包含了总经理所负责的所有领域中的各种项目。 →	3. 交谈过程中话题覆盖范围极广泛。
●持续不断收集各种相关信息资料影响着工作日程的拟定，通常是就总经理职责范围的相关主题向关系网络成员提问的方式来进行。总经理据此以一种不易察觉的过程创建自己非文字工作日程（头脑中的决策行为）。 →	4. 在交谈中，总经理会提出许多问题…… 5. 却很少做出任何重大决定。
●设立工作关系网络涉及大量技巧运用，说笑就是一种常见的交际技巧。维持这种网络需要花时间去对付那些对经营并不重要，但对具体特定的重要人物说是十分重要的事情。 →	6. 这些交谈包含了相当数量的幽默、打趣，以及家庭、娱乐话题，这一点十分突出。 7. 交谈中的主题通常对企业和经营管理无重大实质性意义。
●总经理运用工作关系网络采用了各种直接、间接的影响方式方法来实施工作日程安排，传统的"指令"性方式仅是其中之一。 →	8. 在这些情形中，总经理很少下任何指令…… 9. 但力图去影响、感染谈话对方。

图 4·7　总经理日常行为模式与他们对工作职责的处理方法之间的关系

模式中的第一项（耗费大多数时间与别人相交往）似乎就是总经理处理工作的一般方式的自然表现，也是工作关系网络发生效用的主要中心。正如本章前面所讨论的那样，总经理们通常根据自己工作中存在的依存关系来发展工作关系网络，然后再利用这种工作关系网络来创建、实施和更新对企业的工作日程安排。这样，

这一工作职位的工作方法就要涉及到人际间的相互关系。难怪人们会发现他们的总经理每天工作日程就像理查森工作日案例所示的那样，将大量的时间花费在与人的交往上。

由于这一工作关系网络几乎包含了总经理在工作上需要的一切人际关系，因此总经理将大量时间耗费在包括上司老板和直属的部门经理在内的许多其他人身上也就丝毫不奇怪了（行为模式2）。同时，又由于总经理的工作日程安排包括了所有与这一工作职位相关联的长期规划、中期计划和短期安排责任内容，因而他们在每天日常交谈中涉及的话题范围自然也就十分广泛（行为模式3）。

上面谈到的行为模式中，有些似乎也是总经理们在实施日常工作日程安排所采用的方式方法的直接结果。如本章前面所述，工作日程的设定涉及了从工作关系网络中各种成员那里持续不断地收集各种信息、资料——其中最常见的进行方式就是交谈、提问，行为模式 4（总经理任职者提出许多问题）就自然而然地产生了。总经理收集到足够的信息资料后，我们可以进一步观察到他们创建了数量巨大的、没有形成书面文件的各种工作日程安排。因此，重要工作日程安排常常并不那么明显可见，它们仅出现在总经理们的脑海之中（行为模式 5）。

我们同样可以发现总经理任职者动用广泛的人际交往技巧来创建工作关系网络。既然幽默、玩笑和家庭、娱乐话题是一种在宽松的环境中建立和维护相互间信赖关系的有效手段，我们在总经理们的行为模式中经常看到这些方法、手段的运用也就不足为奇（事实上，我们的确有所发现——行为模式 6）。要维持良好的工作关系，就得有人来做那些其他人都认为非常重要的事情（我们暂且不去考虑它是否是企业经营的中心工作）。这样，我们看见总经理们花时间做一些似乎我们或他们都认为不重要的实质性具体工作也就十分自然了（行为模式 7）。

我们还可以观察到这样的情形，当总经理初期工作结束后，总经理们的行为模式的侧重点就放在运用他们的工作关系网络去实施他们的工作日程安排上来。他们通过大量广泛的直接或间接影响方式来做到这一点，下指令仅是许多方式方法中的一种。在这类情形中，人们会发现他们很少去命令其他人（行为模式 8），却花费大量的时间力图去影响、感染这些人（行为模式 9）。

表面为无效行为的效用

总经理日常工作行为可进行观察的所有模式中，最难于理解，或至少是不可思议的行为就是行为模式 10（总经理工作日大部分时间不可能预先安排妥当；他们主要是应付）和行为模式 11（交谈通常简短且缺乏逻辑连贯性）。至少就其表面而言，这些行为模式似乎并非为管理类型的。然而，它们却可能是所有日常行为模式中最重要、最有效的。

总经理工作职位要求很高。总经理们都说如果他们自己不想办法控制工作时间，他们一周的工作时间可能在 100 小时以上，事实上他们都想方设法将 100 多小时的工作时间控制在每周平均 59 工作小时的水平上（行为模式 12）。

总经理任职者开发和设立的工作日程安排和工作关系网络似乎是他们保证自己安排时间的关键。这些方式手段的使用使得总经理们在日常事务中显得有点投机取巧，使他们以一种行之有效的方式在应付他们周围川流不息的人流和纷至沓来的事务。同时，这也使他们在这样做时，仍保持着对长远经营计划的系统性、持续性的控制。

下面我们来看一看一个“应付”行为模式有效和良好效益结果的典型案例。这一案例的主人翁是总经理杰克·马丁。他在参加一个会议的路途中，在电梯口撞上自己公司的一位职员（此人并不直接由他管理）。他利用这一机会，在短短两分钟的交谈中，他：

(1)提出了两个问题，并得到需要的信息；(2)通过诚挚赞扬这位经理最近的一件工作业绩，加强了他们之间的良好关系；(3)同时得到这位经理的承诺，他答应帮助杰克做一件杰克需要他做的事。杰克头脑中的工作日程安排引导他自己成功地利用了这次邂逅相遇的机会，这使他提出需要了解的重要问题且得到重要的承诺。同时，他与这位他工作关系网络中的职员之间良好的关系使他得到对方的合作，迅速完成了他需要做的事情。如果杰克力图事先计划这次见面，他就不得不安排一次会议，而安排和主持这样一次会议至少得用 30 分钟时间，就是这种偶然相遇交谈时间的 7.5 倍或 15 倍时间。如果他与这位人士的关系不好，这次会议大概会持续更长的时间，甚至根本不会得到任何实际效果。

所有的总经理任职者尽管为了拟定这些工作日程安排、建立工作关系网络经常得进行一些简短的、毫无联系的交谈，却又是最有成效的交谈。下面一段简短交谈记录取自约翰·辛普森的某一个工作日。它是非常典型的例证之一。它发生在某一天上午 10:30 分，地点在辛普森的总经理室里。当时，同他在一起的还有他的两个下级经理——菲利·道奇(Phil Dodge)和贾德·史密斯(Jud Smith)。

辛普森：波特(Potter)怎么样？

道　奇：他很好。

史密斯：别忘了芝加哥方面！

道　奇：哦，对了。(在笔记本上记下。)

辛普森：那好。那么下周的事怎么样了？

道　奇：我们都安排妥当了。

辛普森：太好了。哎，特德(Ted)现在情况怎么样了？

史密斯：好多了。他星期二已经出院了。菲丽丝(Phillis)说他的脸色好看多了。

辛普森：这是个好消息。但愿他的病情不会出现反复。

道　奇：（打算离去）我今天下午再来找你。

辛普森：行啊。（对史密斯说）我们也走吧！

史密斯：那好。（他站起来，准备离去）。

劳伦斯（Lawrence）：（从大厅过来，站在门口对辛普森说）您了解四月份的数据了吗？

辛普森：还没有。你呢？

劳伦斯：是的，我 5 分钟前看见的。除 CD 片产品生产外，都很好。CD 片的数据超了 5%。

辛普森：比我预计的要好些。

史密斯：我打赌乔治听了会很高兴。

辛普森：（大笑）他现在高兴，我跟他谈后他就笑不起来了。

威尔森（Wilson）：（他的秘书伸头进来）菲利・拉森（Phil Larson）打电话找您。

辛普森：我就来。请你叫乔治待会儿来一下，好不好？（人们都离去，辛普森拿起了电话听筒）菲利，早上好。还好吧。……是的。……是吗。……不，别担心。……我估计大约 150 万美元。……是的。……那好。……是的，莎莉（Sally）第二天晚上也过得很愉快，谢谢你哟。……行啊。……再见。

劳伦斯：（又走进办公室）对杰拉尔德（Gerald）的提议你怎么看？

辛普森：我不喜欢那个提案。它与我们原来答应海恩斯（Hines）或法人代表的不相一致。

劳伦斯：就是，我也是这种看法。杰里打算怎么处理这份提案呢？

辛普森：我还没有告诉他呢。（转身拿起电话，开始拨号）看他在不在办公室。

这一类型的谈话看起来较为零乱、嘈杂，它们与绝大多数人进行的日常交谈没有什么大的差别。由于我们没有这些经营管理人

员的企业经营知识，缺乏对企业结构的了解，还因为我们根本不知道这位总经理有什么样的工作日程安排，这些谈话就显得杂乱无章了。也就是说，我们不了解谁是波特，谁是特德，谁是菲丽丝，谁是菲利·拉森、莎莉、海恩斯或者谁是杰里。我们不清楚“芝加哥方面”、“4 月份生产数据”、“CD 片”或“杰拉尔德提案”到底是指什么，我们也不知道在辛普森的工作日程安排中波特或海恩斯其人到底起什么作用，处于何种地位。如果我们的确了解，那么这场交谈就完全不同了。

在超出“嘈杂喧嚷”的程度上，更为重要的是这些交谈事实上具有惊人的有效性。在不到两分钟的时间里，辛普森完成了下列一系列工作：

1. 他了解到麦克·波特同意在一项专项贷款问题上帮忙。如果这一专项贷款不能圆满解决，可能会严重影响他的在某一行业中增加分行经营业务的计划。

2. 他提醒他的一位下级经理给芝加哥方面去个电话，落实这一贷款。

3. 他也知道下周关于这一贷款的各种安排已经就绪，其中包括两个内部会议和与委托人的会谈。

4. 他还了解到特德·詹金斯手术后身体恢复较快。特德为辛普森工作，在他对未来两年的分行发展规划中，特德具有相当重要的地位。

5. 他还了解到分公司的收入情况除一个行业外均在预算之内。这就减轻了他注重月份收入上的压力，从而将注意力集中在提高一个行业的年收入。

6. 他倡议召开一个会议，与乔治·马梭利亚谈论 4 月份的数据情况。约翰曾经就 CD 生产线未来的发展考虑了几种方案。他认为有必要将其列入预算，支持他努力进行分行业务的全面发展。

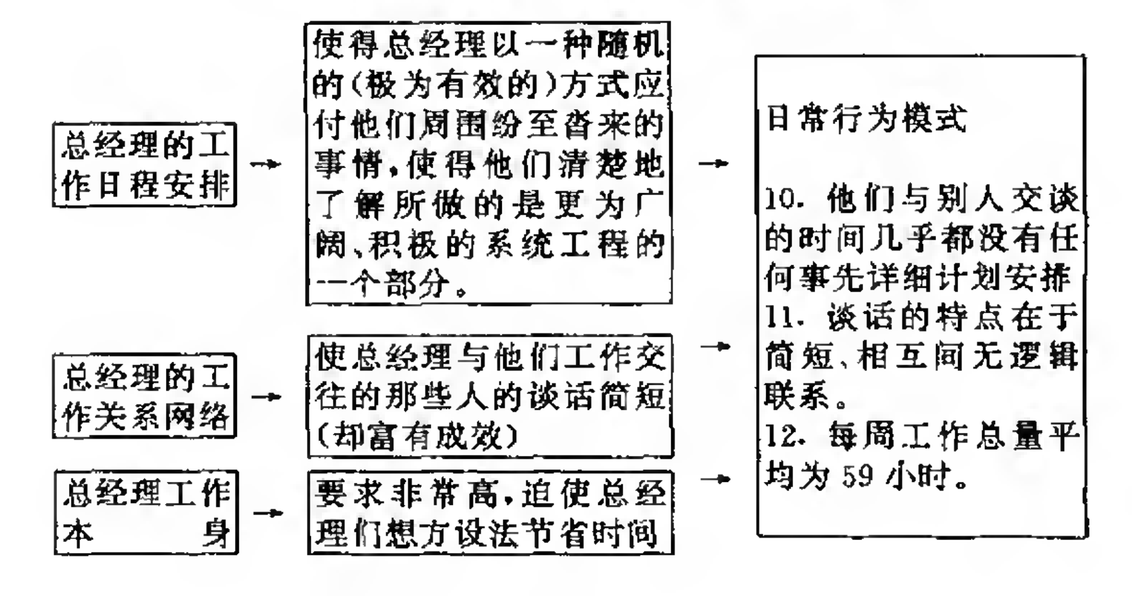
7. 他向菲利·拉森传达了某种信息（好感），菲利是这家银行

另一个部门的同事。菲利在过去对约翰帮助极大，而且目前他又正好处在对分行未来工作极有利的位置上。

8. 他还给杰里·威尔金斯(Jerry Wilkins)去了电话。威尔金斯是他手下的一个部门经理。他想了解他对另一分行提出的一个方案的想法，它们的这个方案对约翰所领导的分行工作会产生较大影响。约翰关心的是这一方案可能会扰乱分行的5年收益目标的实施。

总之，约翰·辛普森和米切尔·理查森和我们调查研究中的多数总经理就像汤姆·彼得(Tom Peters)最近评论的那样——“他们精于在一天随机性很强的时间里或一天繁杂的事件中，抓住和利用各种事情的有利因素。”[11]这一点在那些经营卓有成效的总经理身上尤为真实、突出，他们在工作日程安排、工作关系网络设立上表现的能力是他们成功的关键(参见图4·8)。工作日程安排使得总经理能够以一种灵活的方式(也被证实是一种极为有效的方式)来应付他们周围的各种事情，同时也使他们清楚地了解他们所做的一切是一个更为广阔、更为积极的系统工程中的一个部分。工作关系网络则使得发生的交谈简短(却富有成效)。工作关系网络不存在，如此简捷、如此富有意义的谈话也就不可能了。通过那些表面上似乎“非管理经营类的”日常行为模式来处理自己困难大、要求高的工作职责和工作日程安排与工作关系网络的结合使总经理任职者得到他们需要的效益性。

图 4·8 表面为无效行为的效用意义



综述与讨论

就本章和前面各章的总体模式而言，我们可以进行如下的归纳。总经理工作职位是一项在智力上和人际关系上要求均十分苛刻的工作职位。它似乎要求并吸引着某一类型的人才、某种专家型的人才，他们充分具备了可以满足这一工作职位要求的个人特性。这种工作的职位要求和任职者个人素质特性双双导致完成总经理工作所需的某种方式方法，反过来又构成他们日常时间安排上的某种同一性。就总经理任职者个体而论，我们可以发现某些奇特的特性(如本章所描述的这些总经理任职者)，但综合而论，他们似乎完全形成一个既连贯又有逻辑性的整体(参见图 4·9)。

人们通常了解的关于高级经营管理者们处理工作的方式方法或他们应该具有的工作方式方法的观念与我们这里报告的方式方法往往大不相同，究其原因在于这些观念基于对于总经理工作职位和总经理(特别是前者)完全不同的假说理论。例如，关于总经理工作方式的问题目前较为常见的是这样一种较为含蓄的观念，这

种观点假定总经理任职者从事的工作与本章所述的总经理工作完全不同。他们假定的那种工作相关的职责和行为活动有着如下特征：(1)规模较小；(2)种类较少；(3)可预见性强，也较为琐碎。此外，与这类总经理工作相联系的工作人际关系和人员也具有以下一些特征：(1)人员、关系较少；(2)工作类型单一；(3)是一种权力象征(而非某种依存关系)。在这样一种相对简单的工作环境中，我们发现那些有成效的总经理处理工作职责的方式各有特色；我们发现他们在工作日程安排上与传统的计划过程的结构和分析方法更为接近；我们还发现他们花费在建立工作关系网络上的时间很少，对这种关系网络的依赖性也很小，更多地运用人们熟知的交际方式(如简单地区分和加强正常工作关系，挑选较好的下级经理人员等等)。最后，在贯彻实施和更新他们的工作日程安排上，我们还可以发现这一类型的总经理主要依靠他们直接的下级雇员，与这些下级雇员相处的方式也十分直率，更强调对他们工作成效的控制和评价。

实际情况则是与绝大多数管理工作，特别是总经理管理工作相联系的职责和行为活动方式更加广泛化，形成类型繁多，较少涉及日常具体工作。同样，与这一工作职位相关的人员和人际关系也向数量大、种类多、依赖性强(而不是权势大)方向发展。由是，在不久的未来人们可能会对本章所讨论的基础行为方式模式认识更充分。

<table>
<tr><td colspan="2">总经理工作职位</td><td colspan="2">总经理个人素质</td></tr>
<tr><td>工作职责和人际关系</td><td>严格的职位工作要求</td><td>知识与人际关系积累</td><td>基本个性特征</td></tr>
<tr><td>●负责面广、复杂且种类繁多、相互依赖的经营行为活动。</td><td>●预计应做的事(决策)的环境特征为不确定性高、种类繁多并具有许多未知的、相关信息资料。</td><td>●对所在企业和行业的经营知识丰富。</td><td>●具有高于一般水平的智力,兴趣广泛,乐观,雄心勃勃,情绪稳定。</td></tr>
<tr><td>●对上司和许多不同类型下级经理人员以及自己权力之外的许多人有某种依存关系。</td><td>●尽管对许多人无直接控制权,却能通过他们(含老板、下级经理及其他人)办事。</td><td>●在企业(甚至本行业)中有极其广泛的人际关系。</td><td>●善交往,好权势,精于发展人际关系并在保持与各种类型的专家联系上有非凡的能力。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>他们处理工作的方式方法</td><td>日常行为方式</td></tr>
<tr><td>初期
●运用自己已知的关于企业和经营管理知识、与相关其他人的关系、智力因素和人际交往技巧来了解熟悉工作要求的复杂性,并就所在企业和经营管理内容做出自己的工作日程安排。这是以一个持续(日常)的非正式形式来完成的,其中涉及许多提问和创建计划、目标结构松散的非书面工作日程安排。
●同时,他们运用以上个人素质来开发自己工作需依赖的与上司老板、同事雇员及其他人之间合作的关系网络。这种工作关系依附性越大,他们利用各种方式方法发展、维持工作合作关系所耗费的时间和精力就越多。

后期
●他们运用工作关系网络帮助他们实施自己的工作日程安排——其实现过程会使用各种形式直接或间接的行为影响方式。他们也依靠这些工作关系网络来获取信息资料,更新自己的工作日程计划。</td><td>(1)他们将大量时间用于与他人交往。
(2)其他人不仅含老板和直接下属雇员,也含企业内外的相关人士。
(3)与他人交谈的话题范围十分广泛。
(4)在交谈过程中,总经理会提出各种问题……
(5)他们几乎不做出任何重大决策。
(6)交谈几乎都间插着许许多多的幽默打趣和各种家庭、娱乐事件。
(7)交谈中涉及的实质问题经常对公司和经营管理没有重大影响。
(8)在这些交往中,总经理并不下什么指令性命令……
(9)他们却总是想方设法对其他人施加影响。
(10)他们并没有事先详细安排与他人的这些谈话机会。
(11)谈话通常既简短又缺乏逻辑联系。
(12)每周的平均工作时间为 59 小时左右。</td></tr>
</table>

图 4·9 影响总经理行为方式模式的诸多因素

第五章 经营过程中的总经理:第二部——行为的差异性

汤姆·朗和理查德·帕玻利斯两人在同一家美国大型企业集团工作。这家公司总部的首脑们对他们俩评价颇丰。从各种经营指标来看,他们两人的经营的确很成功,迄今两人职业生涯发展可以说是卓有成效。然而,企业内部有许多人(包括我所接触的不少人)对他们的经营行为方式和过程中存在的差异如此之大,而他们又都获得了如此巨大的成就,都感到好奇,感到疑惑不解。

我在与他们俩交往之前,已经对这种类型的差异存在有所感受。与汤姆·朗初次见面的那一天上午8:15分,我就来到了他的办公室。按照我们预先的约定,会面时间应是8:30分。这时,他已经正在处理他工作日程上安排在7:30分的事情了。他的秘书为我送来了咖啡,并为我提供了一个房间,在那儿,我可以一边等待8:30的会见,一边做做自己的事。我第一次与帕玻利斯见面,也提前了15分钟来到他的办公室,等候定于9:00的会谈。这时,帕玻利斯还没有来。他的秘书给我送来咖啡和甜点,让我就在总经理室里等候他的到来。他来了,这时指针正好指到9:15分。

这两个人可以说工作在完全不同的环境里。汤姆的办公室很现代派,陈设简单但品味很高,办公桌上很整洁。理查德的办公室就显得有些杂乱,与汤姆的办公室相比,至少是这样的。办公桌上堆放着许多东西,墙壁上也挂满了照片啊、座右铭之类的,其中甚至还有他自己画的作品呢。

汤姆全天的工作日程安排同他的办公室一样,显得井井有序。他的大部分时间用于预先约定的各种例行会议上,工作起来总有

某个相关的经营目标，汤姆自己是这样，也非常严格地要求别人做到这些。他的工作风格就像第一流的军事部队，有着紧张的训练节奏和铁的纪律：一，二，三，四；一，二，三，四。

理查德的工作日程安排则大不一样。当然，他也有一些约定的例行会议，但数量很少，大量的时间，他都花在与下级雇员们进行随意的交谈。其实，大部分的谈话是雇员们主动来找他的（并非他去找他们），他们谈话的节奏有时很快，有时则十分松弛自由。谈话时，声调也时起时伏（有时理查德自己也对雇员大喊大叫）。

他们一天的工作内容也大不相同。汤姆着重于处理较多的即期销售问题；理查德则侧重于中、长期经营的安排。汤姆除耗费时间处理与下级雇员的日常事务外，将相当的精力来协调与同事和上司们的关系；而理查德花费在这方面的时间则少得可怜。

在工作时间上，他们之间也存在着明显的长短差异。汤姆每周工作约 65 个小时，通常是每天早晨 7:00 钟上班，下午 6:00 钟下班；理查德不同，他每周的工作小时约 40 小时，对此他还颇为得意呢。

我们所调查的其他总经理们每天日常的工作行为方式也与朗的或帕玻利斯的行为方式不一样。这就是说，尽管这些总经理们在某些方面（如上一章中所述）行为方式存在着相当明显的相似性，他们在每天时间的利用、处理工作的方式上仍然有着巨大的差异性。

本章稍后篇幅中，我们将对朗和帕玻利斯的情况进行较为详尽的考察。但首先我们必须概括地了解这些现实差异与他们的行为方式和工作阅历差异的关系。

基础模式

差异的范畴

在上一章曾论述的主要趋势方面，我们调查的总经理任职者之间存在着引人注目的差异，这种变异可以在行为方式模式的各个侧面去观察了解。从工作日程安排上，从工作关系网络发展中，从整个工作日程实施过程中，从每天日常行为活动中，均有体现。这一点在 4 个方面特别的突出：(1)他们与谁交往(若与人交流)；(2)为何事交往；(3)交往时间持续的长短；(4)采取什么交往方式。在这些特定的事由中，这种差异性远远超过了它们之间存在的相同性。

就他们工作交往的对象而言，以下差异是客观存在的。安德森和弗兰克林应付工作的方式方法使他们可以循环往复地对付下属的数百名雇员；而盖恩斯和朗则须接触上千的人。帕玻利斯每天接待的人员中有四分之三是他的下级经理人员(或他下级的下级)；而马丁在同一天接待的人中则仅有 5%是自己的下属雇员。理查森和波林在工作日程安排、工作关系网络设立和其贯彻实施过程中必须与许多人相接触和交往，其中绝大多数人都受过高层次的研究生教育；安德森和盖恩斯经常接触的人中，许多人又从未接受过任何大学教育。

就其交往目的所涉及事项而论，他们之间的差异程度也相当大。艾伦、马丁和朗等人将 90%以上的精力倾注在短期效益事务上；而波林和帕玻利斯两人花在这类事务中的精力似乎不到 50%。弗兰克林和盖恩斯两人侧重于处理销售问题；而多纳休则强调新产品的开发研究。在这些总经理任职者的时间安排表中，有些人——如帕玻利斯——将相当多的时间用于工作关系网络的建立和维护上(尽管他接任此职已经一年多时间了)；另外的一些任职

者——如科恩——尽管他接任总经理工作仅几个月，花费在自己工作日程具体安排上的时间却并不太多。

再就总经理任职者总体工作时间的安排来说，尽管他们每周的平均工作时间为 59 个工作小时，其中差异存在的范围也相当可观。理查森与斯帕克思曼两人每周工作小时均达 70 小时或 70 小时以上；而辛普森和帕玻利斯两人每周工作的时间却不到 50 个小时。

最后，说到总经理们因各种类型事情与别人交往时利用时间的方式方法，他们处理这类情况的工作风格也存在很大悬殊。在工作日程安排上，多纳休这样的总经理总是向交谈对象提出大量问题；而弗兰克林则从来不这样做。在建立工作关系网络上，帕玻利斯等人经常运用各种方式打趣，开玩笑；而别的人——像朗——则想方设法表扬对方工作中的每一点进步。在运用工作关系网络贯彻实施各自的工作日程安排时，盖恩斯等人通常十分严厉，有时甚至有些过了头；而马丁等人则根本不采用任何胁迫手段。

个人经历

总经理行为方式上存在的这些差异显然也是同样导致了其相同性产生的那些动因的产物——其相同性的论述见本书第四章。也就是说，工作职位条件要求中存在的差异和总经理任职者个人个性特征上的差异导致了其行为方式上差异的形成。工作职位条件要求上的差异又是受到工作职位类型差异、所在企业组织的差异以及所从事行业的差异影响而产生的（在第二章中，我们曾讨论过这些差异的形成是受到这些企业和行业的发展历史的影响和作用的）。同样道理，任职者个人个性特征差异的形成是受个人成长经历不同过程的影响（参见第三章中有关内容）。总经理任职者工作后期（6 至 12 个月后）的行为方式的差异是受到上述因素与前期工作日程安排和工作关系网络形成的共同影响而形成的。图 5

·1对这种情况进行了小结。

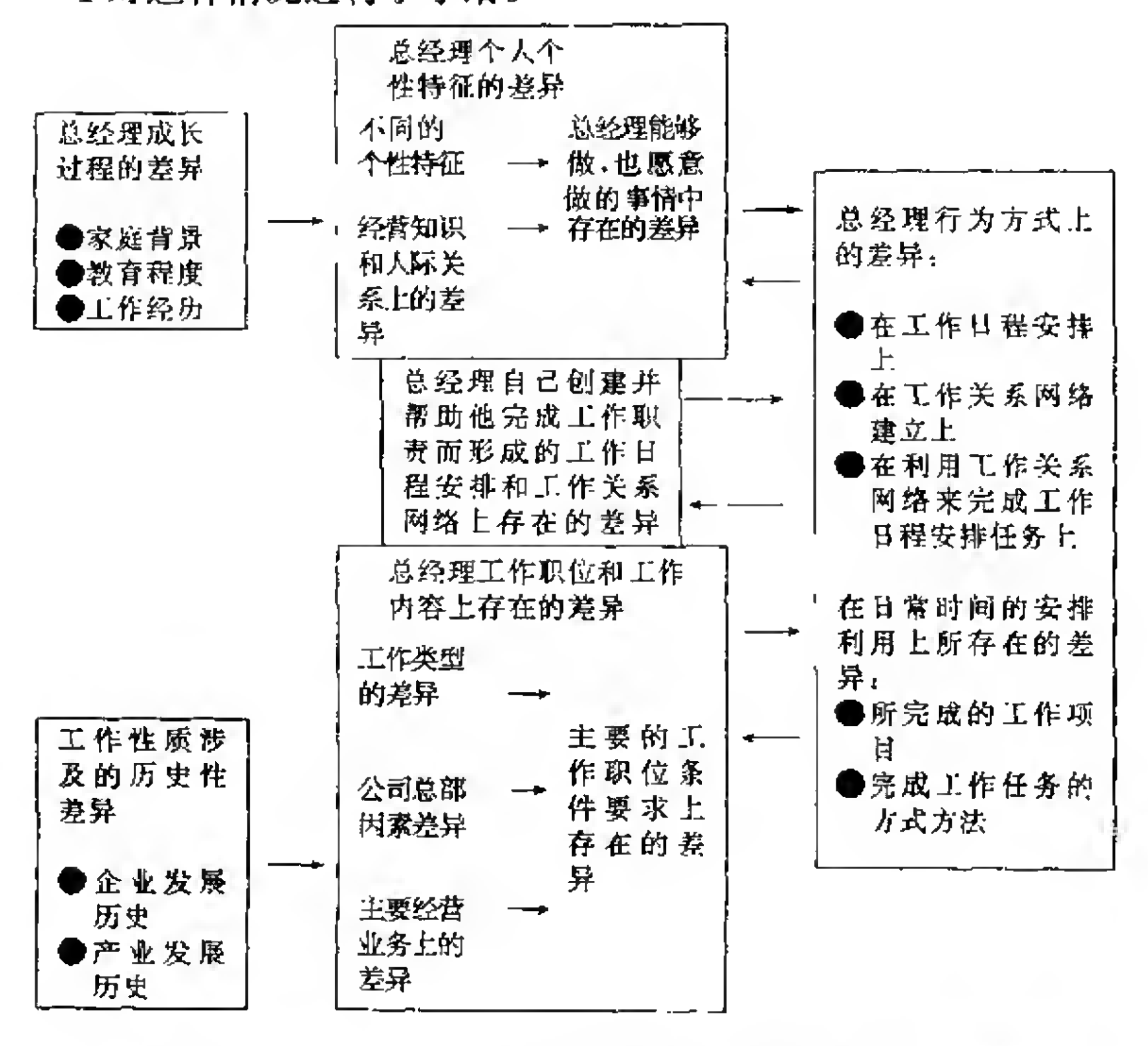


图5·1　与行为方式方面差异相关的原始动力因素

例如,就工作职位诸多因素对行为方式的影响而言,工作职位类型与工作内容的规模大小具有同样重要的意义。那些处于产品/市场型总经理职位的任职者(马丁、杰克逊、盖恩斯等人)与那些独立性较强的分公司总经理任职者(帕波利斯、菲罗诺、科恩、安德森和弗兰克林)相比较,前者在自己工作日程安排的拟定、工作关系网络的发展以及其贯彻实施过程中,利用了比后者更多的时间和机会与企业内部的同事和企业外各种人士交往和接触。为了保

证做到这一点，他们耗费在各地出差的时间是其它类型总经理职位任职者耗费时间的两倍。相对而言，与其它类型中大多数的总经理任职者相比，经营型总经理职位上的任职者（如艾伦、朗等人）花费在工作日程安排的拟定、短期工作目标的贯彻实施上的时间和精力更多。在我自己与他们相处的日子里，这一点十分明显，给我以深刻的印象。就其企业规模而论，所在企业规模较大的总经理任职者同企业规模较小的总经理任职者相比，在工作日程安排、工作关系网络建立以及执行实施过程中，他们必须与更多的各界人士交往接触。他们这样做时所采用的方式更为正式、更为规范（有时甚至超出必要的程度），这意味着他们每天必须参加更多的例行会议。

就任职者个人素质而论，他们在企业经营管理的知识方面的差异和企业管理中人际关系上的差异也会影响他们的管理行为方式。拥有较多的本企业、自己经营业务范围方面知识和相应的人际关系的任职者，在任职的头6个月中不会在工作日程安排拟定和工作关系网络建立上花费太多的时间和精力，而更注重其实施过程。其结果，从同样一个部门提升上来的任职者（如约翰·科恩）与从其它部门提升上来的任职者（如丹·多纳休）相比，接任头几个月的工作时间显然要短得多、也愿意更迅速地使自己的新工作“启动”。

当总经理们接任这一职务一段时间后，所涉及到的工作日程安排、工作关系网络建立就以非常直接的形式影响着他们工作的行为方式。工作日程安排上的差异导致了他们在所处理的事件内容上的差异；工作关系网络上的差异引起了他们人员交往上的差异。工作关系网络在解决工作日程安排问题中能够发挥多大作用，其存在的差异确定了需要总经理任职者花费多少时间和精力来实施计划方面差异的形成——即差异鸿沟越大，总经理任职者不得不亲自弥补这种差异所花费的时间和精力就越多。

为了更充分地理解图 5·1 所示行为方式差异的原始动因，我们必须对一部分例证进行更仔细的考察。首先，我们对汤姆·朗的情况加以研究；然后我们讨论理查德·帕玻利斯的例子。

汤姆·朗

工作职位和内容

1978 年，汤姆·朗出任美国国际计算机有限责任公司负责东部地区经营业务的总经理。在这一工作职位上，他管理着该公司遍布美国东部 10 多个州的 20 个销售——售后服务经营网点的经营工作。在这些网点工作的雇员近 4000 人。

国际计算机有限责任公司是一家计算机及其相关设备制造的生产厂家，其年经营额达 100 亿美元。公司始建于 1920 年，开初是一家生产办公机具的制造商。50 年代前，公司的生产经营规模一直不大；后来转产计算机制造，企业开始快速发展。60 年代中，国际计算机有限责任公司发展迅猛，在计算机市场占有主导地位。到 1978 年，公司营业额仍以每年 15%到 20%的速度递增，但其在计算机市场的占有份额已经从 1966 年的巅峰开始回落。公司面临着相当严峻的市场竞争。

作为公司负责区域性业务的 4 位总经理之一，汤姆向上对国际计算机有限责任公司总部（总部地址设在加利弗尼亚州）的经营业务部主管负责。由汤姆直接领导的公司分部成员有 3 位经营业务经理（每位大致负责 7 个经营点）、一位技术服务部经理、一位销售经理、一位财务主任和一位人事部门经理。此外，国际计算机有限责任公司一位法律顾问常驻该区域分部办事处，也服从负责这一地区业务总经理的领导。国际计算机有限责任公司这一地区的经营网点中没有任何产品制造和产品开发人员。

国际计算机有限责任公司这 4 位区域业务总经理均要负责所

在地区与公司产品销售、售后服务、预算控制、诉讼行为和纯利润收入等相关年度指标的完成情况。总公司拥有一个复杂的统计系统，它将定期公布各区域性地区（和各经销办事机构）完成额定指标的经营情况，同时就各区域地区的综合完成情况进行排名发榜。

由于营销任务相当繁重，产品和市场又相对薄弱，再加之公司近期的经营情况仅仅还能够说得过去，这种状况无异于雪上加霜，使得对地区业务责任总经理任职者的条件要求非常严格。然而，因总经理属于这样一种特定的类型（经营型），其条件要求主要集中在短期决策（经营控制）范围内和对下级部门经理的管理。

由于总经理受工作类型的限制，尽管得考虑公司经营的增长率，得注意新产品的开发，得熟悉所使用的科学技术，这一工作的远期条件要求（工作指导和政策性决策）难度并不大。然而，由于公司经营发展增长率对原材料资源有严格的要求，这一工作职位对中期任务条件要求（资源配置问题）较为苛刻；但因这一工作不负担许多方面的责任——如产品开发，这些条件要求也不能算高不可攀。不过，由于这一工作职位类型性质，由于从事着数量、规模较大且技术要求复杂的经营行为（在整个美国东部地区，有 4000 人为之工作，涉及到近 100000 名顾客），同时也由于总公司所使用的统计系统的精确和市场竞争的激烈，这一工作职位的短期工作条件要求（经营管理和控制问题）的确十分严格，甚至于过份苛刻了。换言之，这项工作所面临的主要挑战在于，必须保持最高的销售额度和售后服务活动，确保这些活动按“计划”进行。同时如果经营行为方式不妥，得尽快采取恰当的更正措施。

由于经营产品项目不断变更，适当的区域性营业指标就成为考验总经理任职者有没有向公司总部最高管理阶层要求磋商解决此类问题，而必须具备的应变、判断能力的关键因素。基于诸如此类的原因，与最高管理阶层保持联系的条件要求也就显得十分重要。同理，由于工作职位类型的关系，同级平行的同事关系运作也

相当的重要——即本地区经营情况有赖于其它地区生产制造和产品开发的情况。最后，由于这一职位控制的下级雇员相当多，加之这些雇员的教育水平也相当高（他们对工作的期待值相应也高一些），以及维持和吸引更多人参加这一企业的需求（随着公司业务增长率而产生）等等因素的影响，对下级雇员管理控制方面的条件要求也很高。因此，这一工作面临的第二个主要挑战在于，在较为稳定的规范化企业组织结构中，激励各种人才做出成就，使他们发奋图强，完成或超额完成销售指标、收益指标、售后服务指标以及公司其它的业务指标。

汤姆其人

1978年与1979年冬季，国际计算机有限责任公司中受聘担任负责东部地区业务的总经理工作职位的人是汤姆·朗。他原是该公司业务经理——年轻，眉清目秀，穿着整洁。直至今日，他在我心目中的影响依然是一个进取心强、好胜且有极高抱负的人；他纪律性强，善于克制自己；他人际交往广泛，工作非常“脚踏实地”；他也观察细致，组织能力很强。

汤姆出生于1942年，他是一个清教徒家庭里3个孩子中的老二。他的母亲在弗吉尼亚州和弗罗里达州的家里将他抚养成人，因此他与母亲的关系一直十分密切。高中时代，他爱好各种体育运动，是好几个学生俱乐部的负责人。在课余活动中，他多次获奖。学业上，他也是班上的优秀学生之一。后来，汤姆在弗罗里达州立大学获得管理学学士学位。在大学学习期间，他每周工作20小时，挣钱支付自己的生活费用。在后两年高年级学习中，该系系主任很赏识他的才华。

汤姆大学毕业后，与菲丽丝·班扬结婚，并开始为好少年人身保险公司工作。开始，他是该公司的一般职员，不久成为公司保险部的负责人。两年后，他与菲利普斯生产制造公司签订了聘用合

同，接受了一份推销工作。这时，他开始进夜校学习，攻读工商管理硕士学位。在菲利普斯公司工作一年后，汤姆接受了国际计算机有限责任公司给他提供的销售代理助理工作。随后，汤姆就平步青云，在国际计算机有限责任公司迅速崛起。

在国际计算机有限责任公司，他一干就是 12 年，曾经先后担任过 11 种不同职位的工作。他的工作头衔先后有：销售代理助理，销售代理、会计代理、销售部经理、地区销售责任经理、销售规划部主任、地区经营主管特别助理、地区分部经理、分部经营经理（负责地区业务行政事务）、全国售后服务部责任经理（公司总部），最后是国际计算机公司负责东部地区业务的总经理。在此期间，汤姆获公司个人销售和分部销售大奖。他因工作需要，曾 6 次举家迁移。他曾经离婚，又再次结婚，两次婚姻一共给他留下 5 个孩子。1978 年，他 36 岁时，成为该公司最年轻的地区业务责任总经理。

6 位相当了解汤姆的人以这样的方式给我介绍汤姆的情况。首先，在进取心方面，他们说他非常的“富有竞争意识”，有“远大的抱负”，他们都知道汤姆希望某一天登上公司总裁的交椅。大家对他评价颇高，有一个人这样说到，“汤姆是公司里我了解的经理们中最不能容忍渎职行为的人。”

就汤姆的性格而言，他们说他是“纪律性很强”、“热心人”、“意志坚强”、“点子多”，有的甚至还认为他过分热心自己的事业。然而，有一位人士告诉我汤姆的这种热情在工作时就荡然无存了。他说汤姆与“自己的妻子、孩子的关系好得要死，工作时冷冰冰的，与他们在一起就相当的开放。他经常计划、安排放自己的假，舒舒服服地去享受。他就是这种人，晚上你可千万别给他家打电话，谈什么工作上的事”。

在谈到汤姆的认识风格时，他们把他描述成“非常的精确”、“透彻”、“绝对条理清楚”、“很高明”、“逻辑性强”等等，其中一人这样说到，他的“经营判断力特强”；另一位说他习惯于“解决事情于

净利落";有些人则说有时他的决心"下得太快了点"。

就汤姆的人际交往特点而言,他们说汤姆具有"特殊的领袖气质"、"是个顶天立地的汉子"、"很善交往的人"、"在人群中极受欢迎"、"善于煽动别人的情绪"、"待人极为热诚"、"善于识别有才之士",大家都一致认为他"特别能够让别人感到一种责任感","人们愿意跟随他"。有一个人说他"特别喜欢巴结上司",同时也承认"他对下级雇员关系也很好,相互有信任感,很容易与别人交往。"另一个人说他"懂得心理战术,他想要得到的东西,他可以用威胁或引诱去得到。"然而,与其他人一样,这人也同意汤姆待人的风格是"待人直率。"有的人这样评价他,"他很公开,你在任何时侯都明白自己的处境。"另一位则这样说,"他处理纠纷总是用正面交锋的办法。"每一个人都说,汤姆"公正、诚实","道德品质好"。人们对他人际交往方式的唯一批评是他"经常不委托任何人办事"。

谈到汤姆的人际关系,他们认为汤姆"原来老部下对他非常尊敬","和老板们的关系不错。"有一位说他"对所有下级雇员都很开诚布公,并不仅仅是对他直接管辖的人才如此,他叫得出许多人的名字。"另一位告诉我,他自己很崇拜汤姆,原因是"他是大赢家"。而对汤姆的知识才华,他们说汤姆了解"所有的管理基础理论——就是说计划呀、企业组织管理呀等等。"在国际计算机有限责任公司工作已经有 12 个年头,他对公司销售、服务方面经营情况也了如指掌。

汤姆的工作方式

汤姆作为国际计算机有限责任公司负责东部地区业务的总经理,他对待工作的基本方式可以归纳如下,可"促使企业获得最大的收益"、"引导公司走向胜利"。这就是说,他对自己负责的企业极富责任心,引导企业、推动企业、激发企业经过"高效运作"来完成公司总部下达的各项任务指标。

在工作日程安排上，汤姆显得独树一帜。他的工作日程安排的特点是具体、细致，集中在短期经营目标上。他的工作作风则是工作目标大，雄心勃勃，完成迅速，且以一项带动多项工作目标。工作日程安排如此拟定，在很大程度上是前面章节所述各种因素作用下的自然结果，而其中工作细节的增删则是通过极为正规的计划渠道与其他人协商的产物，也是他自己在指导这一过程所积累的经营管理知识的产物。

在建立和维护工作关系网络上，汤姆运用自己在公司里现有的关系、已有的声誉及人际交往中娴熟的交际技巧，使自己融入围绕这一工作职位而产生的纷繁复杂、头绪众多的工作关系网络之中。为了达到这一目的，汤姆常常采用在公共场所露面、在各种人群中讲演、到办公室拜访及其它类似方法，来表现自己。这样，他逐渐在公司里赢得了良好的声誉，他"很受他的下级经理们的崇拜"(这是大多数与我交谈的雇员们说的话)，与大多数上司和关键同事培养起了"稳固的关系"。(用他自己的话讲)他力图在自己的"工作关系网络中下级雇员方面培养起一种氛围，这种氛围给这一地区的工作人员提供必要的机会，实现他们自己的目标；这种氛围同时也给他们创造一个他们喜欢的工作环境。"

汤姆虽然在拟定工作日程安排、建立工作关系网络方面花费了大量的时间，即便当他接任总经理工作 6 个月后，他仍然也用了许多时间在工作日程任务的实施和落实上。他巧妙地运用了"胡萝卜加大棍"的政策，落实自己工作日程安排中的各项工作。他通过表彰、督促、提拔和威胁等多种方式，激励和驱使人们去工作。总之，他运用深入细致的手段，成功地满足了工作职责的条件要求。为了达到这一目的，他非常有效地发挥了自己的工作人际关系、个人技巧和正规的组织体系的作用。

在图 5·2 中集中体现了汤姆的大部分工作作风。这里奉献给读者的是汤姆在职工例行会议后发布的备忘文件。

内部文件
送:各位地区高级助理
内容:地区高级助理例会纪要
关于下季度工作任务事宜
九月十二日

撰稿:汤姆·R·朗
日期:一九七七年九月十四日

1. 杰克·林奇(Jack Linch)负责更新公司春季工作日程安排。此日程安排应含本公司营销访谈过程开发计划的时间表、重要日程安排和存在的问题。这一工作项目日程应提交本月19日的高级助理会议讨论。
2. 与会者一致认为我地区分部经营盈亏行为报告体系无实际价值、含糊不清。由于它与现行经营方针缺乏连续性,会议责成麦克·刘易斯(Mike Lewis)与盖利·奥康尼尔(Gary O'Connell)采取行动,推迟这一项目的实施。
3. 麦克同意与汤姆·朗就确立本公司分部行为/资源分配计划时期表进行磋商。我们将利用一二天时间就总体行为/资源计划进行全面具体的讨论。虽然资源分配计划与经营活动行为计划将在不同的时间里分别进行磋商,但其整个行为活动计划将在这次会议中最后决定。
4. 我们再次强调你们及分部各个部门每一位经理必须充分认识到工作职责是与自己的"聘任机会"相联系的。同时,我们强调指出我们限期两月,所有经营办事处必须根据职责要求,完成自己的营业额度。
5. 我部经营业务经理同意就售后服务综合评价问题与卡尔·安德森及其主要属员会晤,共商大事。
6. 麦克·刘易斯同意每周一为我们提供产品安装有效性报告。
7. 保罗·辛普森(Paul Thompson)负责联系我部关于1200名劳动工人计划修正事宜,将原计划更正为95人。这一信函必须在本月16日寄出。

汤 姆

图5·2 汤姆·朗所作备忘录抄件

日常行为模式

1978年9月,我与汤姆相处三天。这三天时间使我有机会观察到上述行为方式在他的日常工作行为中的自我再现。第一天,我们到纽约该分部在当地的一个营销网点检查经营情况。第二天早上,我们参加了在附近一家宾馆举行的该处责任经理主持的会议。第三天,汤姆在公司该地区分部机关上班。这三天,汤姆都穿着正规的工作装。

汤姆在国际计算机有限责任公司该地区分部机关上班的那一天，他早上 7:45 分准时来到办公室，下午 6:00 分才下班离去（据他自己的估计，在办公室、出差旅途和家里，他每周平均工作时间为 65 小时）。一天的工作时间，他大都花费在自己的办公室里或附近的会议室里，同各种人进行例行的会议讨论（他估计与别人交谈的时间占了他工作时间中的 80%）。汤姆的办公室位于公司分部办公楼的一角，大致有 18 平方英尺。这是一个非常现代、品味较高、整洁有序的房间，墙上除几张奖状、奖章（“优秀是头脑中内在的”）和他孩子们的几张照片外，没有任何装饰物品。这一天的会议有：

●一个持续 1 小时 45 分钟的会晤，客人是分部的一位经营业务经理，这位经理带来了一个包含 6 个议事项目的工作日程。会谈中，汤姆又提出了别的一些问题。会谈的内容涉及公司销售指标的完成、几桩人事调动特殊情况、他参加一个培训项目后的个人报告、表彰有成效的经营者、本月后期的会议日程安排以及从公司总部送来的备忘文件中的有关问题等等。这位经理不时在随身带着的黑色封皮笔记本上记点什么。

●一个为时两小时的关于下一年（1979 年）经营规划和经费预算的会议，到会的有六位。会议集中讨论了今后两个月内经营活动的合理性，确认给每一个销售办事处经营指标是否恰当、合理，确定涉及的经营网点按这种经营活动过程运作应接受所下达的工作任务指标。

●与公司总部一高级助理就各种经营事务进行简短的磋商。

在参加纽约州销售网点责任经理所主持的会议的那一天，汤姆则花了大量的时间倾听到会众人的意见。他的确也几次发言，表彰了几个有成就的工作人员，在整个会议中做协调工作。他每次出席会议，总是受到大家的欢迎。

汤姆视察纽约州销售办事处的那一天，他与该处的责任经理

在去纽约的飞行途中对该处业务情况进行了详细的分析研究。两人都不时在自己厚厚的笔记本上查找着，记录着。他们讨论了该办事处目前的经营情况、存在的问题和主要成员的配置情况。他们从机场驱车来到宾馆，在会议厅里会见了该处的业务经理和近百位该处工作人员。会议由业务经理主持，持续了大约两个小时。虽然会上也介绍了一些新产品的情况和其它事项，会议的主要目的是对有建树的工作人员进行表彰和颁发奖状。汤姆在会上唯一主动的行为是为一位获奖者颁奖。

会后，汤姆与不少人谈话，所有与他交谈的人他都叫得出名字。在与 25 位该处的经理人员共进午餐前，他私下与一位雇员交换了意见。这位雇员拒绝接受汤姆为他调换的工作职位，大约半小时后，两人谈笑风生地走了出来，这位雇员最终接受了工作职位的这次调动。

午间便餐之后，汤姆向各位经理们做了简短的报告，并征求大家的意见。后来的两个小时中，他一直在回答各种不同性质的问题。他鼓励大家公开自己的思想，提出各种问题，并十分直率、坦诚地对待所提出的问题。最后，大家以热烈的掌声送他离去。

理查德·帕玻利斯

尽管理查德·帕玻利斯也在国际计算机有限责任公司工作，他的情况在许多方面又与朗大不相同。

工作职位和内容

1978 年，理查德是国际计算机有限责任公司达塔特拉克子公司的董事长。这家子公司由理查德等 5 人创建于 1969 年，1976 年被国际计算机有限责任公司兼并。从此，这家子公司得到很大的发展——1978 年其年增长率高达 30%。

达塔特拉克公司1978年的年销售量价值为4亿美元。它有650名雇员，其中大部分雇员都居住在圣·弗兰西斯哥附近的公司总部。由于达塔特拉克公司占有近70%的市场，它是计算机行业制造业中的主导企业。这家公司进行大约40种相关产品的生产制造，其价格从单价1000美元到70000美元不等。这些产品被销售到世界各地上万个用户手中，但都基于一种单一的技术，从公司成立以来，公司各级领导都认为这项技术在本行业中是独一无二的技术。

达塔特拉克公司由8个部门组成，它们都直接向理查德负责。其中有：市场营销部、工程管理部、开发研究部、财务部、质量检测部、系统（软件）开发部、生产制造部和人事部等。其中4个部门（市场营销部、工程管理部、开发研究部、财务部）的负责人是与理查德共同创建这家公司的伙伴。这家公司的组织结构几乎没有什么正规的方针、程序、规章制度，但它有着一种浓厚的“文化氛围”，这种文化氛围注重于反传统性、自信、革新、互助友爱、开诚布公、灵活性和独立思想。公司许多雇员的头脑和行为中明显存在着各种各样传统的、非规范性行为方式，与这一文化传统有着密切的联系，使得这家公司更显得与众不同，独一无二（参见图5·3）。

理查德本人是这样解释这一现象的：

> 就我所知，我们公司与其它公司在许多方面完全不同。比如，我们对那些笨拙的方针政策十分敏感，我们力图少一点规章制度的束缚。同别的公司不一样，我们没有那么多的机构设置，而我们有的则是我们大家都明白的东西。我们不拘泥于形式，我们不想穿着奇怪的服装来吓唬别人。我们清楚努力本身并不重要，重要的是结果。我们谈天说地，有的的确没有什么意义，但多数与工作有关。我们并不对别人指手划脚，告诉他该做什么。我们也没有私人的泊车地方，我跟任何人一样，也能走着上班，

> 权威的基础是能力，而不是畏惧。现在流行的说法是关心别人，我们就是有爱心的人。这里没有什么指令，当然也不存在任何惩罚。我们憎恶虚假，在不长的时间里，我们将这种东西赶了出去。我们崇仰严酷的真理，相互间从不说谎欺诈。在这里，你不可能找到“快干，理查森要来了！”我们也不过分强调地位和职衔。我们喜欢接受困难的挑战。

达塔特拉克公司坐落在圣·弗兰西斯哥城附近两座很现代的加利弗尼亚——西班牙风格的楼房里。大楼中绝大多数人没有自己固定的办公室。这里的办公室都是大大的玻璃门，也从不上锁。接待区域和其它地方到处可见理查森画的画，墙上、门上，“自信、自强”的标语随处可见。大多数办公室或工作区间存放着许多肖像、名言或海报之类的个人物品。

达塔特拉克公司——风格独特

达塔特拉克公司的5位创建者从公司创立迄今一直奉行创造公司独特的经营风格。他们的管理模式和风格得到公司上下管理人员的认同，使达塔特拉克成为风格独特的经营者。这种模式和风格集中体现在树立良好经营意识的营业实践，体现个人价值存在，在和谐氛围中追求成功的满足感。

达塔特拉克公司——传统悠长

多年积累的经营方式和行为方式在实践中实施，使其转化为达塔特拉克公司自身独立的传统模式。

公司旗帜高高飘扬

在公司正门入口，飘扬着象征本公司传统的旗帜，国旗、州旗和公司旗帜在大门前迎风飞舞。它从40余幅设计中选拔而来，象征着那特别的一天。

在欢迎贵宾时，在庆祝特别的节日（圣·巴特瑞克日）中，我们的旗帜迎风招展。国际计算机有限责任公司的人员来访，绣着“IC”字样的国际计算机有限责任公司旗帜飘扬着。外国来宾看到自己国家的旗帜在加利弗尼亚的微风中招展那种欣慰的样子，你能不激动，不高兴吗！

特别的议事厅

公司议事厅里放置着董事长和他的同事们自己制做的柚木办公桌。公司职员们利用周末制出了那张长 20 英尺的镶花桌面的桌子，装饰出一个多功能的娱乐中心。这两件制作安放在达塔特拉克最大的会议厅——安伯(Amber)厅中，十分引人注目。

这个会议厅命名为安伯并非因为琥珀的明黄色彩（译注：Amber 一词意为琥珀色），而是对公司的创建者们的纪念和崇敬。“Amber”一词包含了达塔特拉克公司的每一位创建者名字的首字母：阿尔伯特·辛普森(Albert Thompson)、麦克·狄克森(Mike Dixon)、鲍勃·阿伦(Bob Allen)、奥利克·弗兰克林(Eric Franklin)、理查德·帕玻利斯。此外，其它会议厅都有着富有创建性的名字：奇幻厅、阳光亭、聚义堂。

节日和聚会

在公司经营发展重要里程碑的时刻，公司所有同仁共聚一堂，伴随着活泼的音乐、轻松的节目和各种惊喜，享受公司愉快的庆祝聚会。比如，圣诞节会邀请巡回的歌手演唱，或由圣诞老人送给令各位同仁惊喜的礼品。达塔特拉克公司举行的豪罗温服装表演也是人们喜爱的活动。

公司职员在达塔特拉克工作达 5 年或 10 年的日子，公司将举行庆祝典礼！公司的长期职员是达塔特拉克的特殊财富，此时，公司向每位成员赠送一支特制的刻字胸针以表彰他们的业绩。

我们的思维方式

公司的座右铭——“自信、自强”随处可见，甚至在达塔特拉克公司的体恤衫上也印着彩虹色的“自信、自强”。这口号体现了今天达塔特拉克作为充满活力的成功经营者应具有的经营思想。

人们都喜爱达塔特拉克的原因是公司领导反对通常那种维持现状的思维方式，反对那种“坐吃山空”的做法。取而代之一种友好健康的工作氛围，相互间用名称呼，而不用姓氏称呼。

相信你与达塔特拉克人相处时间越长，就越相信达塔特拉克是一个令人仰慕的理想之地。

图 5·3 《达塔特拉克公司：职工手册》摘录

总之，企业的这种特殊状况对其业务主管的条件要求就更为苛刻。达塔特拉克总经理职位的条件要求在许多方面与汤姆·朗的工作条件要求完全不同。这一企业状况的特点是规模较小、经营历史较短，其总经理工作职位类型也就完全不同（一个是子公司总

经理，另一个是经营型总经理）。

由于工作职位类型不同，又由于新兴产品/市场环境中必然存在的不稳定因素（由增长速度快、工艺技术的不断开发等等），理查德的工作职位在远期工作规划（工作指导和政策制定）方面的条件要求就更高。由于几乎同样的原因，理查德的工作职位的中期计划项目（资源配置）也有着更高条件要求，而短期（经营控制）项目的条件要求则由于经营规模不大，显得相对轻松。

由于特定的这种总经理工作类型，由于这家公司原来曾经是一家独立的企业，同时也由于在国际计算机有限责任公司高级管理者眼里，这家子公司具有“良好”信誉，其上级或平行的管理层的条件要求也相对较少。然而，对公司管理领导来说，对下属职工的管理条件要求就是他们必须正视的大事，当然，因种种原因它也仍不同于朗的工作环境。在这里，下级经营管理意味着处理各种不同类型人之间可能存在的矛盾冲突——工程师们与经销人员间的矛盾、新雇员与老工长之间的冲突，这些人必须在生产经营急剧增长的压力下协调合作。这也意味着在新雇员急速持续地涌入企业各个部门的情况下，力图设法维护公司的经营传统。

理查德其人

1978—1979 年冬天，我初次结识了担任总经理职务的理查德·帕玻利斯先生。他很有派头，非常迷人；他才华横溢，不同寻常，是我们此项调查的高级经营管理人员中最为机警、能言善辩的人。理查德·帕玻利斯有着自己的一套管理学理论，对于这套理论他有着非常深刻的认识，也花费了大量的心血。达塔特拉克公司就是他这套理论实际应用的产物。

理查德 1927 年生于希腊，是家里 4 个孩子中最小的一个。他在希腊长大，与父亲（一位远洋轮船船长）和母亲关系都十分密切。理查德在希腊读完高中，以班级第三名的优异成绩毕业。在海军经

过短期服役后，他移居美国，就读于加利弗尼亚大学洛杉矶分校，先后获得物理学学士学位和硕士学位。

理查德完成学业后，作为工程师为约翰森研究所工作三年。后来，他又受雇于DLC电子有限公司，并与卡特琳拉·尼古拉斯结婚。在DLC公司，他任技术开发部经理助理，一干就是5年。尔后，他加入费尔弗德·莱温公司任技术开发部主任5年，后升任公司分部经理，他在这一职位上干了8年。1968年，由于费尔弗德公司领导层拒绝开发他和他的经营研究部主任提出的项目，他对该公司非常失望。在这种情况下，他和他手下4个部门经理于1969年向公司辞职，着手组建他们自己的公司（这家公司就是达塔特拉克公司）。理查德任董事长，阿尔伯特·辛普森为主管工程管理的副董事长，麦克·狄克森为主管开发研究部的副董事长，鲍勃·阿伦为主管市场营销部的副董事长，奥利克·弗兰克林为主管财务部的副董事长。

1970年，达塔特拉克公司制造了它的第一台小型计算机，这一机型和以后的几种机型受到市场的欢迎，这样，达塔特拉克公司得到飞速的发展。1976年，帕玻利斯和他的合伙人将公司卖给国际计算机有限责任公司，达塔特拉克公司因此成为国际计算机公司的子公司。

1978年，我与理查德相识时，他仍是国际计算机有限责任公司达塔特拉克公司的董事长，他的原班人马也仍在公司任职。理查德这时第二次结婚。他的第一次婚姻留给他两个十来岁的孩子。

了解理查德的人都这样评价他，就他的工作目的来说，多数人说他是个“勤奋的人”，“品位很高”，珍惜哪怕“那么一点”成就。在个性上，人们说他“性格开朗”，“重视感情”，“做事积极努力”，且“有决心和韧性”。

说到理查德看问题的观点，有一位说他能力强，善于在复杂的环境中找到规律和模式。“比如，他会说‘你还记得吗？6个月前你

曾经也处理过这类问题，这不，它又出现了。去年好象也发生过类似的事情，这里面可能有某种规律性'。"另外有人则告诉我，理查德很会"找别人的问题，但他常常说到点子上了"。

在人际交往上，人们都称赞他"重感情，明白什么会使别人难堪，熟悉激励别人的技巧和方法"等等。有的人则认为他像"一个业余的精神病专家"。有一位评价说他"非常平易近人，人人都认识他，认识他的家人。这使得大家都信赖他，也感到他值得信赖。"

人们都赞扬理查德是个有天赋的人才，有人告诉我他自己认为理查德是他所认识的人中最赋才能的人。"他可以自己做小玩意，会唱歌，会烹调，会使船，几乎没有他不会的事情"。另一位则评说到"几乎没有人能与他相比，他那年轻的新太太也不能。他是神话里的厨师，看他做菜，使人感受到他高超的技艺。"我的确发现他思想丰富，智慧超群，说话富有哲理，"事业上成功的唯一途径在于满足有效益的需要。若满足了需要却没有效益，是慈善救助；而获取效益却没有满足需要，那就是欺诈"就是一个典型的例子。

理查德的工作方式

理查德处理自己全面管理工作的基本方式在不少方面都与汤姆·朗的方式不同。他的基本观念在于着重与维持自己创建的这家公司，使它保持沿正常的轨道运行。而他是以一种非常随便的、自己的方式来做到这一切的。

理查德的工作日程安排注重于工作的长远考虑，它的形成主要基于70年代初的工作日程安排，不包括各种日常的工作细节或对某个项目设定具体的指标。相反，它包含了公司工作的各项要点，如在5年、10年或20年中，公司发展的规模；它也包括对将来突发事件的总体策略。譬如，一次我去与理查德相会，他对我说了如下一些话语：

我们希望和打算在一段不太长的时间里，发展成为一家规模

大、经营成功的企业，我们认为这一目标可能达到。其原因有以下几点：一是在近几年间与我们的产品对路的市场已经以较高的速度扩展着。财务分析、技术人员等都对这一设想持赞同观点，没人提出异议。二是，在这一市场占优势的关键技术最终将是那种最具成本——效益的技术——就是那种以最小的成本投入完成工作的技术。我们认为从道理上讲，这就是意义所在(他们目前正使用着那种技术，他在这里说是想强调其逻辑性)。三是我们作为这一市场中使用这一新兴技术的主导企业，目前，在这一技术的开发上还没有人超过我们公司。因此，如果我们保持企业的活力，继续保持在技术上的优势，我们最终会达到我们的目标。我们公司规模将扩大，利润将大幅度提高。最后，我们认为由于我们创建的公司结构不同，在保持企业活力和技术优势方面我们都占据着领先地位。

理查德的工作人际关系网络是他花了很长时间建立的。这一工作关系网络(与汤姆·朗的相比较而言)很狭窄，主要在本企业中他的下级雇员们。理查德用大量的时间来维持他的工作关系网络，就是说，他耗费了大量的时间维护他的公司，也维持他对公司的有力控制。在很大程度上，通过留意工作人员们能够和谐地相互配合工作，帮助新的工作人员迅速走上工作正轨，维护公司的传统文化及其它相关的事情，他才做到这一点。同时，他的行为方式——直接、非正式且强调个体行为也一直与自己的理论观点和企业文化保持一致。

在维护自己的工作关系网络上，理查德特别注重多与那些同他一起创建公司的人联系。我同其中一位交谈过，他是这样解释理查德的行为的："迄今我们公司成就较大，其原因在于公司高层领导间相处的很融洽。他们都直陈自己的观点，直到大家对目前工作状况满意才罢休。公司里不存在那种政治上的内哄，我们班子中关系融洽，在解决一个问题时大家都通力合作。当然，理查德是最关键的人物了。"另一位经理则这样表达自己的看法，"换了别人来领

导公司，我不知道这些人之间的矛盾会不会是极富破坏性的，理查德就使得这一切矛盾冲突化解了。”

与包括朗在内的其他经理人员相比较，理查德花在工作日程的实施上的时间不多。公司的一位经理告诉我说：“理查德对公司的指导是它的思维观点和长期的政策性策略，这样，他给你留下很大的运作回旋余地。”

理查德自己则这样描述自己在工作关系网络建设和工作日程的实施中使用的工作方式：

就我的理解，我目前的工作重点在于激励人们去做那些我认为与公司总体计划相一致的事。我要求人人都得做点什么，我想办法创造出心想而事也成的环境，这一工作过程本身就是一门艺术。它涉及到首先要去发现这一环境的可能性，然后再顺其自然，不要拧着它去。就像人使帆，我对帆船运动是很感兴趣的，我架帆船，就顺着风驶。要想达到我的目标，我就得研究当时的情形，架起帆来，顺风顺水而下，这与管理公司很相近。我从不做出任何重大的产品和市场营销上的决定，我只创造一种使这些决定决定下来的条件。我认为我其实就是个园丁，一个协调者，一个环境创造者。

人们大都留意自己在其他人心目中的形象，因此，与人交往，说任何话都是没用的，重要的是这些话语对一个人的自尊自信的影响。我花费了大量时间消除企业中人与人相轻的状况，这是绝对致命的弱点，并不是矛盾冲突，而是看不起对方。树立良好的个人形象是绝对的。在像我们公司这样的大企业中的生产部门和市场营销部门之间，轻视对方是非常容易发展起来的，那么，从根本上就得保持双方之间的对话与交流。许多公司正是由于缺乏这些东西，它们失败了。市场营销、工程管理和生产领

域的人相互间经常缺乏了解，就像犹太人与阿拉伯人一样的缺乏了解，其关键在于在别人的心目中去建立一个人的自尊自信。我工作的意义就是在于通过建设性的途径，帮助他们达到相互了解和交往。总经理的工作职责就是确保这种对话和交流顺利产生。

总而言之，经理人员的工作职责就是去影响行为方式，而不是让人感到孤独，这要求你与别人保持持续不断的、经常性的联系。我每天都四处走走，了解别人，平常，我也不是那么忙。比如，我们在楼下就有为新来公司工作的人举办的情况介绍会，我当然是要去参加的，这是我与所有新成员熟悉的机会。我也经常遭到起哄，经常与别人握手。没有人会爱上经理们的，所以我总是一方面是老板的作用，另一方面又是他们的同事。当然，我也不怕解雇员工，这种情况却的确很少发生。许多人感谢我解雇了他们，迫使他们选择自己最好的出路。我的意思是又有谁愿意表现得不好呢？

日常行为模式

理查德的工作方式使得他在日常行为模式上与汤姆·朗的日常行为模式截然不同。在我与理查德相处的日子里，他的穿着都十分随便，他从不穿西装系领带。上午上班总是8:30至9:00到办公室，下班离开办公室则总是下午5:00到5:30，下班离开办公室也从不带塞满晚上阅读的文件的公文包回家。有时候，他中午也离开办公室悠闲地花两个小时吃午饭。总之，他一周的工作时间大约40个小时。一次，我问到他每周的工作时间时，他说，“我有种感觉，许多总经理对自己挣那么多的钱有一种内疚感，因此他们为了心理平衡感到好受些，就拼命工作更长的时间，这种想法真滑稽。其实努力本身并不绝对重要，真正重要有价值的是结果。”

公司中上至副总们、下到接待人员，大家都称他为“理查德”，而不用他的姓“帕玻利斯”称呼他。他到达塔特拉克公司各个办公室走走，总是与周围的人谈话或相互逗趣一番。

理查德一天独自呆在自己办公室的时间很少(大约仅占一天工作时间的10%左右)，与此相反，他将大量的时间与别人交谈，通常是在规模小的或大的非计划安排的场合下交谈。在我与他相交往的日子里，他的一天大致包括以下一些内容：

●与负责生产制造的业务副董事长交谈三次，有时其它负责生产制造业的其他经理人员也参加这种讨论。(生产部门中的发货和人事变动问题是达塔特拉克公司当时面临的重大问题。)理查德要求召开了两次这种讨论，与经理人员们一道研讨这些问题的性质和解决问题的方法；

●星期三下午4点的办公例行会议，大致持续3个小时。因为在这种例会上，理查德得花大量时间来平息主管生产制造部业务副总与主管市场销售的业务副总之间的协调问题；

●与负责市场营销的业务副董事长交换二次意见，他非常关注产品生产的相关问题。理查德费很多时间平息此人的怒气，并引导他从生产部门的角度来看待一些问题；

●与负责财政事务的副董事长会晤两次。一次商讨关于日常财务报表的问题，一次由这位副总提议会晤，他想谈谈自己对“生产中问题”的一些看法；

●一次关于达塔特拉克公司最近新开发产品讨论会，参加者有10人。理查德主要倾听了与会者的意见，偶尔他也提出一些关于这一产品的问题。他提前离开了会场；

●一次关于达塔特拉克公司最近准备开发的产品研讨会，参加者有12人。理查德在会上听取了意见，提出若干问题，对新产品表达了自己重视的热情；

●负责人事部门的副董事长提出的就人事调动中出现的问题

的协商汇报；

●与负责系统产品开发的副董事长讨论了解公司几个新产品的会晤，该部门另外两位负责人也参加了讨论。理查德就产品质量和性能提出一些问题，并对他们的工作成绩进行了表扬；

●理查德提出的临时会议，参加者有 4 位高级工作人员和另外两位相关人士。会议讨论了向国际计算机有限责任公司上报的材料的准备情况。

这些会晤、讨论都是在十分轻松、有许多幽默和打趣的气氛中进行的。（会上大家都说些笑话，当然理查德也讲了一些趣事。）当然，会议的主题明确，讨论也十分热烈，但显得自然、随便和轻松。

我与理查德相处时，他也经常与各位副总们电话联系，还三次与国际计算机公司的人交换意见。一天早晨，他还在附近一学校中，向 350 名学校教师发表了演讲。

朗与帕玻利斯比较：观察结果点滴

朗与帕玻利斯的情况（至少在我们所研究的总经理任职者中）尽管是总经理任职者行为方式差异存在的明显事例，但他们代表着产生这种差异的动因。在这 15 例研究事例中，工作行为差异似乎如图 5·1 中所归纳的，既是由于工作职位条件要求上的差异而产生的，也是由于任职者个人性格特征因素上存在的差异而形成的。

就朗与帕玻利斯的情形而言，企业经营规模的差异、企业成熟状况的不同、其总经理工作的类型不一致必然引起他们所处的环境和工作对他们的要求大不相同。在某种程度上，他们两人之间个人素质上的差异与他们所任职的工作职位、工作内涵上存在的差异相比较而言要小得多。就理查森的情况来说，人们会说他用“自己的意向”创造了自己的工作内容和环境。而汤姆则是众人根据他在国际计算机有限责任公司多年的工作业绩证明他非常“适合”这

一工作内涵而推选出来的。工作行为上的差异直接与工作职位本身和任职者个人性格素质相关,似乎是相互影响的。比如,理査德那种随便的工作行为方式(穿着、随意安排的会晤以及影响别人的风格)直接源于他所控制管理的那种范围较小、不那么规范的人际交往工作内涵,也是直接源于他以这种方式来进行管理所体现的极强的个体作用。

朗与帕玻利斯尽管以完全不同的方式来管理企业,两人在自己的工作职位上表现都十分出色。许多资料表明帕玻利斯要管理得成功得多,可以说是优质管理(参见附录五)。这说明一个我们尚未揭示过的研究结果:行为差异间的关系和个人经营经历上存在的差异。

行为方式模式差异、个人经历差异和经营效果的差异

正如我们在整个第四章中力图说明的那样,我们调查研究中那些经营效果好的总经理们在行为方式上与那些经营效果相对稍差的总经理存在着某种程度上的不同。总的说来,他们更是按照第四章中讨论的主要趋势来行动的。而更为特殊的是优秀的总经理任职者总是更迫切、更积极地收寻资料、设立自己的工作日程,并据此形成自己更完整(远期、近期规划)、更富策略(在竞争的意义上而言)的工作日程安排。他们也更积极地开展工作关系网络的建立,从而创立更有力的工作关系网络(人越优秀,关系也越完善)。而在工作日程贯彻执行过程中,他们依靠更为广泛的方法技巧——包括一些间接的方式方法,将较少的时间用于实际的行动(因为工作关系网络自动完成了相当多的工作,也因为它们在做事中效率更高,效果更好)。

在前一章中,虽然其中的讨论中可以推导出,但我们却没有明

确指出这样一个观点——以前出现的行为方式不同类型直接与经营行为的不同层次相联系。明确地说，似乎总经理任职者个人能力、个人嗜好和他的工作职位条件要求鸿沟越深，不适应性越强，他的行为方式也就越与第四章中所讨论的总经理一般行为方式不同，也就越与那些优秀的经营者的行为方式相异，其经营水平也就越低下。

这一结论导致了一个十分重要的行为方式与经营方式上的推论，这一推论可以直接作如下表述：即便一位总经理任职者了解在这一职位上什么样的行为可以得到更好的经营效果，即便他迫切希望那样去运作，他除非在接任这项工作职位时在最低限度上具有适应这项工作条件的个人素质，否则他很可能无法去实现想要做的事情。

杰拉尔德·艾伦的情形在这一方面就十分的发人深省。艾伦是我们调查中最杰出的那么两、三位总经理之一。他具有 MBA 硕士学位，对经营管理十分在行。在当地的一所大学中，他甚至有时还给学生们讲授一些经济管理类课程。在很大程度上，他也知道工作的先后程序，但他就是不按那种方式行事。尽管他也明白，但他就是不肯在工作日程安排上，特别是在较长的规划和更策略的行为上耗费精力。他也从不去为获得更好的经营效果花力气营造自己工作需要的关系网络。比如，至少有一位他接任其职后成为他直接领导的下级人员工作根本不称职，可他既不将他调职，也不解雇他。此外，艾伦在具体实施执行上花费大量精力，自己动手搞经营，而不肯向那些经营得更为成功的人那样用较多的时间运用间接的方法去影响其他人。

他所运用的方式方法导致了良好的经营效果（参见附录五），不算是糟糕的或不充分的效果，但这一效果显然不是他的能力应达到的效果。当我最后一次与他交谈之后不久，他的一位新上司（不像他的前任）也认为艾伦的经营效果低于他应有的水平，结果，

这位上司将艾伦调任其它职位相同的工作,但有的人说在他们银行应说是降职了。

为了更好地了解艾伦的情况,我们首先需要注意到一点——他的学识和经历并不完全与图 3·4("适应性"的历史性贡献)所显示的模式相一致。譬如,他选择适应他的价值观和需求的公司是很稳健的。他显然与他所在的公司所需要的典型经营者相去甚远,这一点显而易见,艾伦不久也承认这一点。他开始任职时,就没有能够发展起自己平稳的"成功之唇齿"关系。这并不是说他在一开始就不成功,不顺利——他的确成功过,但他并没有获得那种意义重大的像"唇齿"一般的相关知识和人际关系。特别是在公司的上层高级管理阶层中,他没有发展起任何很硬的工作关系来。

1975 年艾伦当前任调任另一个分公司时,被提升到总经理职位上来。当时,他的前任找不到理想的继任者,他提拔了艾伦。接任这一工作职位对杰拉尔德·艾伦来说是生活中一次重大改变,因为这意味着他从一个管理几个雇员的职位跃升至一个管理 600 人的职位;意味着他得肩负比以前多 10 多倍的预算责任;也意味着他得负责这家银行的一个近十年来经营一直欠佳、现在经营仍毫无起色的分行的全面工作。但杰拉尔德·艾伦别无选择,他也没有做任何选择。他无法呼吁上层管理人员中任何一位来帮助他,庇护他。

从所有目前了解的资料分析,杰拉尔德从来没有真正获得这一总经理职位的控制权。他不明不白地开始了工作,要不是他很有才能,要不是他工作勤奋,他是无法胜任这项工作的。他得弥补的工作关系网络漏洞太大,上级派压下来的短期工作任务太重(这是一个经营型的总经理职位),他不得不用全力应付日常的实施工作——想方设法自己来弥补这些差异。他既没有时间从事较细的工作日程安排,也无法获得足够的资源来发展自己所需要的关系网络,他那些告诉他应该做些什么的知识对他无济于事。

考察这一事例后，我禁不住感到奇怪，在这样一个目前每年产出 60000 多名新的 MBA 硕士的世界上，到底有多少个“艾伦”存在着？

综述与讨论

这项研究所包含的事例数量有限，想要得出经营管理行为方式的任何定论是徒劳枉然的。然而，这一研究可以帮助我们对一些传统的、流行的观点进行质疑。譬如，此项研究所得到的资料并不支持那种认为所有卓有成效的经理人员都基本按照同样的“行为风格”运作的观点。朗的情况、帕玻利斯的情况以及其他总经理们的情况显然说明大多数行之有效的经营管理行为是依据特殊的环境来确定的。同样他们的情况也说明，截然相反的推理也是不对的——就是说那种认为行之有效的经营管理行为完全是依据特殊的环境来确定的观点，那种认为不可能存在任何一种有意义的经营行为方式的概括也是错误的。朗、帕玻利斯以及其他总经理们的行为方式的确像前一章所概括的，存在许多相同的方面。此外，他们之间在行为方式上存在的差异通常可以通过图 5・1 所提供的一般模式进行预测。

朗的情况、帕玻利斯的情况、艾伦的情况以及那些在我们关于行为方式的各种差异和由此而引起的各种因素的研究结果在许多领域中具有十分重要的指导意义。在下一章中，我们将此项研究的结果加以总结后，会进一步在一定深度上对这些意义进行考察。

第六章　日益增多的总经理经营行为总结、讨论及其提示

本书撰写依据的调查研究是以以下问题为指导来进行的：

1. 当今企业总体经营管理的本质是什么？与这些工作职位相关的主要问题、主要挑战、主要条件要求是什么？在不同的工作环境中这些条件要求出现差异的程度有多大，以什么方式出现的？什么原因导致了这些差异的产生？

2. 什么样的人可以成为有成效的总经理任职者？其动因何在？他们需具有什么样的工作技巧和工作能力？他们的来源何在？他们成为卓有成效的总经理的原因？不同背景下，这种情况发生变异的程度有多大？是什么原因导致了这些变异？

3. 卓有成效的总经理做些什么具体工作？他们对待工作的方式方法是什么？在一个工作日中，他们如何安排自己的时间？他们以自己行为方式行事的原因是什么？为什么这种行为方式"行之有效"？在不同的工作环境中，这些行为方式出现差异的程度有多大，以什么方式出现的？差异出现的原因？

在现代"企业"社会中，这些问题不仅仅是研究的兴趣所在。这些问题本身除个别已经有人涉足外，都还没有真正的通过研究一组卓有成效的总经理来进行有一定深度、较为系统的研究。我们进行这一调查研究正是为了在这一方面有所开拓。

这一调查研究资料收集的类型在本书第二章至第五章中进行了说明，在此我们将先对这些类型进行归纳总结，然后根据目前日益增多的总经理经营行为中的意义，对这些类型加以分析和说明。[1]

归纳与总结

工作职位的要求

类型多、范围广是我们这一调查研究所涉及的关于总体经营管理工作职位的条件要求的本质特点。其主要的对策要求和困难包括以下几点：

（1）在各种不稳定因素存在的情况下，进行企业基本经营目标、方针政策和经营策略的设计；

（2）在企业职能部门和营业项目繁多的条件下，对较稀少的资源进行合理的配置；

（3）保持对企业各种经营行为活动的总体控制，确保经营管理顺利进行；

（4）在工作中，获得上司、老板的支持、合作和各种经营信息；

（5）争取企业高级成员、相关部门和机构负责人及企业外重要集团（联合组织、重要顾客等）的合作；

（6）动员、协调和组织控制种类多、数量大的企业下级雇员积极工作。

这些条件要求致使那些典型的总经理们处于难堪的处境——既要规划将要运作的事情，又得贯彻实施眼下的工作。的确，由于经营中大量不稳定因素的存在、所涉及的事情类型繁多以及相当大的相关信息量，决策经常是一桩十分困难的事。同时，由于参与经营的人员多、种类复杂，还因为总经理工作职位对其中许多人并没有直接的约束力，这就造成经营行为实施过程中出现众多的问题。

总经理职位的这些条件要求既是由总经理工作性质引起的，也是由企业经营项目和其企业法人特性引起的。这一工作职位本身使任职者对长期的、中期的及短期的工作任务负有责任。更为重

要的是它们使总经理们负责对公司基本发展目标、日常工作的指导和各种优先发展项目加以考虑，其中也包括决定从事哪种或哪些行业的经营，或如何获得企业生产需要的主要资源材料；决定为了在哪种或哪些行业完成长期经营目标，如何才能有效地进行资源配置；决定在哪种或哪些行业中人力财力和原材料资源的合理有效利用，当然还包括某些利润目标。此外，这些工作职位使总经理们陷入了一个工作关系的网络之中。在这一关系网络里，他们不得不在各种不同的程度上依赖于他们的上司，依赖于他们的同事，依赖于企业外的各种人士，甚至要依赖于他们的下级雇员。最为典型的是他们得向老板或董事会汇报，对各种类型的雇员有控制权，但还得依赖于其它一些内部的（如企业法人代表）或外部的（如主要供应商）团体。尽管这些团体都并不服从于总经理，总经理仍必须想法从他们那里获取支持。

这些工作职责和工作关系网络根植于企业经营项目和企业组织结构之中。而那些企业经营项目和企业组织结构却往往由于所涉及的人员、产品、市场、技术和国家的数量以及其中存在的不稳定因素而显得难以置信的复杂。工作职位的性质和上述结构性因素的交替运动产生出极为复杂的工作职位条件要求，使任职者的决策行为极为困难，同时还导致了工作日程实施中大量严重问题的产生（图 2·1 和图 2·2 所示）。

这种类型的交替运动同样也导致了工作职位条件要求的巨大差异，究其原因在于此项研究内容上存在的巨大差异和定义工作职位类型的方式上所存在的巨大差异（参见图 2·3）。在不同的地区，长期、中期和短期计划项目的类型和数量差异也有着十分重要的作用。同样重要的还有总经理不得不依赖于贯彻落实工作的人员（其数量、类型及他们之间在企业中相互关系）和目的，它们也出现极大的差异性。总之，不同的地区环境中总经理工作职位条件要求的本质和范围上存在的差异的确具有其重要意义。

目前的经济活动领域中，似乎存在着至少7种不同类型的总经理工作职位。所有的这些总经理工作职位都有职责上和人际关系上的重要的特征差异(参见图2·4)。其中有的特征差异已众所周知——比如企业法人型业务主管职位与分公司董事长职位。而大部分的特征差异却仍鲜为人知。但每一种特征差异导致了一系列在许多重要方面存在差异的工作职位条件要求。而此项研究中企业经营业务和企业组织结构中存在的特征差异则导致了更多类型的工作职位条件要求(参见图2·5)。企业规模、经营历史、运作水平、产品/市场的不同类型以及企业文化中存在的各种差异引起了经营运作各种各样行为的产生，而这种发生反过来又导致工作职位条件要求的巨大差异。正因为如此，许多表面极为相似的总体经营管理环境实际上涉及的问题和挑战完全不同，实际上对总经理的条件要求也完全不同。

此外，总经理工作职位条件要求的质与量显然在近半个世纪以来一直持续增长着。我们这一时代的主流趋势之一是现代企业的融合。现代企业变得越来越大，生产的产品种类越来越多，包融了种类越来越多、地域分布越来越广的市场，采用了越来越高级、复杂的科学技术。这一基本发展趋势直接与总体经营管理工作划分越来越细相互联系，与这些工作职位存在的经营内容的差别相联系，与这些工作职位条件要求的范围和规模相联系，也与现在我们研究发现的在总经理工作职位条件要求中存在的多样化相联系。若以上这些趋势和其它相关趋势持续地发展下去(参见图2·6)，人们可以想象一个至少有部分总经理职位条件要求过高，过于苛刻，因而没有人——即便是目前最有天赋、最有经验的总经理——能够胜任这一工作职位的时代的到来。人们可以想象一个工作的差异性压倒所有工作的同一性的时代的来临。

有成就总经理任职者个人素质特征

此项研究所涉及的任职者都是处于总体经营管理工作职位的人，都被视为在现有的工作岗位上成就卓越的人。此项研究之所以选择他们，正是由于这种同一性。当然，他们在许多其它方面也具有其相同性。他们中几乎所有的人都雄心勃勃，事业心强，喜好权势，情绪稳定，性格乐观，智商高于常人，善于分析，热情敏感，好交际，善于发展人际关系，长于与各种类型的专业技术人才交往。他们均具有丰富的经营知识和企业组织才能，在企业内、行业中与许许多多人保持着良好的工作关系(参见图 3·1)。

更有趣的是上述共同性具有的性质特点似乎与在各种不同的总经理工作环境中产生的工作职位条件要求的"核心"共同性质相关。这些总经理任职者在许多方面相似的缘由在于在不少重要的、需要所有或大多数这些特征的方面，他们的工作极为相似(参见图 3·2)。以上特征似乎为总经理任职者们提供了应付那些与工作职位相关联的、艰难的决策行为和实施工作日程的能力和欲望。在某种意义上，上述特征显得与总经理工作的基本要点相吻合。它使得总经理能够在极高的工作条件要求下得以生存和发展。

同样，总经理任职者的共同性似乎与工作职位既相关，也有着许多差异。总经理任职者们有的保守些，有的民主些；有的年长些，有的年轻些；有的地位高一些，有的地位相对低一些。还有的显然比别人要帅一些，有的更具领袖才能。其差异性似乎绝对要大于其共同性。然而，在很大程度上，这些差异性仍有着某种模式——它们经常与工作职位条件要求上存在的差异相关(参见图 3·5)。

换言之，这些任职者在不同的职位上卓有成效的原因至少部分是因为他们具有许多非常适合他们特定的工作条件要求的个人素质。那么，在某种意义上讲，尽管成功的总经理们都认为自己是"全才"，可以管理好任何事情，但事实上他们都是相当专业化的。

可能更为重要的一点是所有这些工作/任职者相适应的情况

似乎在其形成过程中已有很悠久的历史了。许多那些帮助个人应付艰难的工作职位条件要求，甚至帮助他们让工作职位适应他们自己的十分重要的特征、特点都是经过他们一生心血发展起来的。

典型的总经理都出生在那些呈上升趋势、有兄弟姊妹的中产阶级家庭里。在他生长成人的时期，他的父母亲都健在，都受过大学教育。父亲通常从事企业经营或是某个非营业性机构的负责人。这位总经理与父母亲或其中任何一方保持着十分亲密的联系。在他的中学时代和大学时代，他成长为学生中的领袖人物。而在大学或研究生院学习期间，他的专业方向就是经济管理或与经济管理相关。他结束学业后，很快在某一产业或（通常是）一家公司中立住脚，在那里工作。接着，他从一二个职能部门中脱颖而出，平均每二三年因成就卓越而更换一次工作职位，并在他 38、39 岁时，被提升到他的第一个进行总体管理的工作职位上。

这一发展模式（在图 3·3 曾有过概括）有时清晰，有时则较为含糊，但似乎直接与总经理任职者所共有的主要个人特征有关（参见图 3·4）。比如，他们都具有自己所经营产业、企业方面的详尽知识和在公司、企业中良好的工作人际关系。从中我们不难追寻出一个共同的职业生涯模式：他们都在一家企业或一个产业内有着长期工作的经历，这些总经理任职者并没有从频繁的企业间调动的管理工作中被提拔的迹象。的确，典型的总经理工作时间的 91%是在现在工作的行业（较宽意义上的行业）中度过的，而他们工作时间的 81%是在现在工作的公司中度过的。可见，至少部分是由于他们在一个特殊的环境中通过较长时期的工作磨练才使他们能够对所处的环境有如此丰富的知识，才会发展起与这一工作环境相关、涉及人员数量如此庞大的、良好的工作关系。

显然，总经理工作职位所要求的各种特定个人素质的发展需要相当长的时间。这些成就卓越的总经理都并不是一个晚上“一蹴而就”的，也并非是“生而铸就”的，他们是经过多年磨练成长起来

的。尽管这一模式适用于这项研究所有的总经理们，但似乎对最为成功的经营者来说，更为符合他们的实际情况。

有成就总经理任职者行为模式的相同性

这些卓有成效的总经理如何调动自身的个人素质适应困难的工作条件要求的关键在于创建和利用某种适应自己经营业务的“工作日程安排”，创建和利用在自己企业（和行业）中的工作人际“关系网络”。

这项研究中的总经理们都具有与自己工作相适应的许多个人素质特征，几乎以同样的方式着手这些总经理工作。开初他们运用自己对企业和经营项目的知识和了解，运用他们与相关人士的关系，运用他们自身的智慧和人际交往技巧以及其它个人素质来了解自己工作的复杂要求，创建自己所负责部门的工作日程。在这一创建过程中，他们运用了持续不断、逐渐增长、较为随便的工作程序，提出了各种不同的问题，逐渐形成一个与企业远期目标和计划联系松散、不见诸于文字的工作日程安排（参见图 4・2）。同时他们在工作最初几个月里，也运用相同的那些个人素质，发展企业内、外和企业上、下各个层次相互合作的工作关系，建立自己在工作中必须依靠的人员的工作关系网络。这一些都不是通过正式的工作关系来建立的，它是通过运用各种各样的方式方法、持续不断地建立起来的（参见图 4・4）。6 个月或一年以后，他们才将大量的时间用于工作日程安排和贯彻实施上来——着重于运用自己的工作关系网络来完成自己工作日程安排（图 4・5）。

换言之，这些成效卓著总经理任职者并没有运用计划、组织、激励和控制管理等常规意义上的管理手段来处理工作问题。他们相反依赖于那些更为随便、更为持续、也更为含糊的方式来应付他们所面临的复杂量大的工作条件要求。他们因此而创造出的最为重要的产品就是工作日程安排和工作关系网络——注意，并不是

那些规定的正式计划和组织结构图表。这些工作日程安排虽与企业正式的规划不同，但并不同企业的常规规划相冲突。工作日程安排覆盖的时间范围比常规计划所覆盖的要宽一些；工作日程安排在性质上也更抽象、更具策略性；它们通常也涉及更多的“人事”活动；它们同时也不具有常规计划那种逻辑清楚、条理分明、理论性强、规划一体的特点(参见图 4・1)。与此相同，这些工作关系网络虽然与正规的“上下级关系”不同，但它们同样也并不与后者相矛盾。这些关系网络包括了企业内外的各种人士，这些人通常都与总经理们保持着某种超出常规工作关系的合作、协调关系。这些人，特别是总经理的下属人员，组成各种团体，形成相互之间某种非正规性质的合作关系——至少对于总经理工作日程安排来说，这种非正式的合作关系是存在的(参见图 4・3)。

就日常工作日而论，总经理们这种方式方法可以通过一些常见的总经理时间安排方式的模式来表示。非常特殊的是他们总是耗费大量时间与别人交往，讨论各种各样的问题和话题。在交谈中，总经理们通常提出许多问题，却很少做出任何重大的决定。这些交谈经常也包含着许多玩笑和幽默以及许多家庭、娱乐的内容。的确，许多这样的交谈所涉及的实质性问题大都不是企业经营中相对重大的问题。这时，总经理们很少下命令、做指示，但他们总是千方百计地对别人施加影响。他们的时间也很少事先安排妥当，谈话也大都十分简短，相互间也缺乏联系。以上这些每周仅占不到 60 小时的时间。

表面上看，这些日程工作行为和总体工作方法都是非专业性的行为方式。相反，它们似乎显得效果不佳，是“画蛇添足”似的管理方式。但仔细研究一下，其中似乎大有文章。通过对总经理工作的方式方法的认真观察，通过对他们一天的言行的仔细了解，可以发现他们一天的行为是总经理工作职位条件要求实质性的自然表露，也是总经理任职者类型特征的自然表露。同时，可以了解到这

种工作方式行之有效的原因(这一点在图4·9中有概括性论述)。

总经理工作本身存在的难处和挑战直接导致了这些成功的总经理应付工作困难的方式方法(参见图4·6)。例如,由于这一工作职位内在的核心挑战是必须通过各种不同层次的人来共同实现某一经营行为(其中包括总经理无力管理的其他高级职员、企业外人士、下级经理人员、下级雇员,还有老板),而这些人中多数并不接受总经理的领导,这些总经理们就不得不研究人事安排和组织结构的管理职能,同时注意处理与除自己领导下的员工外其他的许多人员的关系。要做到这一点,他们就得依靠超出像组织结构、人事提拔制度、补偿体制等正常的管理手段的其它手段,依靠数量更多、范围更广的非正规策略和技巧。由于他们具有很强的人际交往技巧、良好的性格、积极进取的雄心、丰富的专业知识和各种相关的人际关系,他们有能力,也急于这样去行动。

同样,总经理们的日常工作行为方式也源于这一工作职位上一般流行的工作方式(有关一般性工作和个人特征联系的论述,参见图4·7和图4·8)。例如,因为整个工作方法集中体现在工作关系网络的建立和发展上,他们每天将大量的时间用于与别人交谈就显得十分平常、不足为怪了。尽管这一点开始时并不十分明显,但它说明进行这些经常的、简短的、毫无联系的交谈,在这些环境下,是可以理解的,它既有效率,也有实际效益。

行为模式中的差异性

当然,并不是每一个总经理都严格以同样的方式行事。就他们实际准确的处理工作的方式方法而论,就他们每天所做的事而论,他们的行为方式在层次范围上呈多样化趋势。那些同样成功的总经理任职者之间存在的各种差异常常使了解他们的人们感到疑惑不解——他们不明白待人接物行为方式完全不同的两个人怎么会获得如此相同的成就。然而如果我们充分了解到总经理工作职位

条件要求是那么的特殊，那么独一无二，这些客观存在的差异在很大程度上就是能够有所预见的（参见图 6·1）。

工作职位条件要求上存在的差异似乎与在这些工作职位上的任职者个人的素质特征相关，这两者又似乎与总经理任职者的行为方式相联系。工作职位的条件要求越高，任职者个人素质特征上的差异和他们的行为方式上存在的差异就越大。例如，在较大型的企业中任职的总经理在开始接手工作时，就会面临较多的工作合作人际关系问题；在处理日常工作上就会去创建和利用较多的工作关系网络；就会在日常的工作日程安排上花更多的时间通过各种会议、交谈与他人相交往。引起这些不同差异的因素也就是同样导致其工作共同性产生的因素。这些起作用的因素现归纳如下：

1. 总经理任职者行为方式是在这一工作职位本身和任职者个人素质特征共同作用下形成的。任职者仅有这两方面中任何一个方面的知识都不能够充分胜任这一工作职位，无法准确预计这一工作所需的工作方式，也无法准确预计自己日常应进行的工作。

2. 由于总经理工作职位各项条件要求会作用于被选出来担任这一职位的个人，同时还由于总经理任职者一旦担任这一职位，就会对这一工作职位的各种条件要求做出一定的反应，因此工作职位的条件要求必然促使相应的工作行为的形成。同样，那些影响工作职位条件要求的各种因素也必然会作用于工作行为的形成：

（1）总经理工作职位的类型，更准确地讲，其职责义务和人际关系的准确定义。

（2）各种企业结构和经营项目因素，如企业规模、其产品/市场发展状况、经营水平情况等等。

3. 由于任职者个人素质特征既代表这位任职者个人工作能力，又体现任职者工作运作趋势，因此任职者个人素质特征也引起其工作行为的形成。以下是这类个人素质特征的主要方面：

（1）个人所具有的诸如进取动机、性格特点、认识能力和人际

交往能力等各种因素。

(2)不断积累的企业经营知识和工作关系范围。

4. 由于存在的相关作用因素过多，以上所述的任职者个人素质特征和工作职位特征并不以某种单一的或机械的方式相结合而促使任职者在设定自己工作日程安排和建立工作关系网络方面上各种行为方式的形成。而大体上是：

(1)任职者工作职责的性质和与之相关的工作职位条件要求本质、任职者个人对企业组织和经营项目的知识了解以及任职者自身具有的认识能力都非常强烈地作用于任职者所设定的工作日程安排类型和这一工作日程安排设立的整个过程。

(2)任职者工作关系性质和与之相关的工作职位条件要求的本质、任职者个人目前具有的工作关系网络以及任职者自身人际交往能力、技巧均非常强地作用于任职者所建立的工作关系网络的类型和这一工作关系网络建立的整个过程。

5. 总经理任职者接任工作一段时间后，他所创建的工作日程安排和工作关系网络同样也成为影响工作行为方式的重要因素。工作日程安排影响着任职者所做的事情(他每个工作日的具体内容)，而工作关系网络会影响任职者做事的方式方法(行为过程)。譬如：

(1)工作关系网络越广泛，总经理任职者独立处理事务的时间就越短。

(2)工作日程安排上长期项目(诸如生产项目等)越多，任职者将注意力集中在这些项目上的时间也就越多。

总之，此节我们所归纳的影响因素具有相当的复杂性，但仍是可知的，能了解到的。

研究结果：综合评述

参加此项研究的总经理们都认为他们自己是“职业型”管理人

才,他们都接受过现代管理学的正规教育,多数具有MBA硕士学位。然而,此项研究最为基础的发现在于这些卓有成效的总经理任职者在许多重要领域——如他们自身的基本情况、他们的所做所为、他们如此行为的原因——与当今人们公认的有成就的"职业型"管理人员的基本概念相去甚远(参见图6·1)。

近来,有一位作者在自己题为"管理的职业"的文章里,这样概括了他自己对职业性管理者的看法:

> 美国的职业经营管理人员都生存于工业喧嚷之外,远离那些污秽、嘈杂且不可理喻的人群和产品。他穿着时髦,配有能干聪慧的秘书。办公室也与其它专业人员一样——干净、安宁、色彩柔和。他以冷静、条理清晰、不冲动、很决断的方式计划、治理和控制着大型企业的运作。他翻阅着计算机打印清晰的文件,计算着公司经营的利润和亏损,卖出或兼并着下属的子公司,制定各种制度对下级雇员进行控制和激励,并运用各种规章制度对具体情况进行具体处理。他头脑中的意念和工作中的内容都是些关于财政方面的、法律上的、会计核算的或心理学的事务。他运用信息资料和谋略手段,创造出新规则,表现出惊人的抽象力。而正因为职业管理者拥有着这种抽象能力,他可以很随便地从一个公司转到另一家公司,到哪里都操纵着大量的资金和人员。他对公司没有长期持久的义务责任,善于当机立断,创造出金融投资者们喜好的短期利润和效益。[②]

尽管我敢肯定,许多人——特别是总经理们自己——会认为这种描述荒唐可笑,显然与真正行之有效的经营管理相去甚远,但它的确是当今十分流行的对经营管理的看法。商业学校、与经营管理相关的职业机构、管理类的书籍、杂志和各种管理咨询组织几乎都——至少在某种程度上——是基于这一基本观点而存在的。也

就是说，他们在总体上都强调应用经营管理知识——相关的常规工具、基本概念和基础理论，将其置于其它因素之上。

此项研究得到的资料说明，这些知识的确十分重要，但所涉及的更为重要的东西是经营管理中行之有效的行为方式的产生；数量巨大的关于动机、性格、个人交际以及其它个人素质特征也很重要；与生具有的个人经历同样也十分关键；而与当地环境相适应的专业程度、责任义务也是十分重要的；复杂、模糊且非常规性的行为方式也十分重要。这一切条件的存在都是当今世界总经理工作职位本质决定的。

企业选聘人才、企业发展和人事安排实践的内在含义

此项研究为企业人才选聘、企业发展和企业人事安排实践提供了许多预见性观点。在此，我们仅就最为明显、最为重要的一些进行集中论述。

图 6·1　关于卓有成效的"职业型"经营管理的两种观点

主要项目		流行观点	本研究的结果
1、谁能充任有成效的"职业型"总经理？	●他们应具有哪一些重要的个人素质特征（可有助于他们的工作）？	●智力、分析能力和经营管理相关的手段、概念、理论的知识等等十分重要。	●至关重要的个人因素特征很多，其中包括志向抱负、成就感、权力欲、性格的稳定性和乐观态度、对所在企业和行业经营中的详尽知识以及在该企业和经营中与其他人之间的合作关系程度。
	●这些特征在多大程度上具有应用性和专业性？	●它们均具有广泛的适用性。	●他们在某种程度上呈专业化趋势。
	●这些特征形成的方式如何？	●通过接受正规教育，在成人后得到发展和成熟。	●在任职者整个一生中形成——儿童时期、所受的教育程度和任职的初期。

主要项目		流行观点	本研究的结果
2. 这些任职者到底做些什么工作?	●任职者怎样进行工作的?	●他们建立常规工作计划,进行适当人事安排来完成拟定的计划,运用正的控制权力和奖惩制度实施拟定的计划。	●初期,任职者依自身的个人素质创建责任领域的工作日程安排并创建与自己工作和工作日程安排所依靠人员间的合作工作关系网络。他们运用各种模糊方法、通过持续的、递增的、常常显得随便的过程来完成这些任务。他们接任工作5至12个月后,开始花更多的时间,注重运用各种直接或间接的方式,影响其他人,通过利用自己已有的工作关系网络来实现自己拟定的工作日程安排。
	●任职者日常工作行为方式如何?	●任职者平静地坐在办公室里,读着各种报告,进行资料分析,做出各种决策,向下级们下达各种指令。	●任职者们将大量的时间用在与人(含同事、上司、企业外各种人士以及下级属员)交往上,讨论范围广泛的话题,通常是简短、互不相关且没有事先约定的话题。谈论中,总经理会提出许多问题,却很少做任何指示或命令。
	●在不同的情况下,其行为差别如何?	●在各种不同情况下,其差别很小很小。	●在各种不同的情况和背景下,其行为方式存在着相当大的差异。
3. 任职者这样做的原因何在?	●我们为何发现这种行为方式?	●流行的观点对此无任何说明。	●由于这一总经理职位的本质要求:(1)在以不稳定性、种类繁多为特点的环境中进行决策;(2)通过数量巨大、类型繁多的且对其缺乏控制力的人员(含同事、上司、企业外人士和下级雇员等),实施拟定的工作日程安
4. 因何原因,有的任职者比另一些任职者更为成功?	●优秀工作行为的关键是什么?	●良好的教育和训练,对经营管理理论上最新知识的了解掌握,个人智力水平和分析能力。	●具有众多适应这项工作职位极为复杂的条件要求的个人素质特征。

发现总经理：企业内人才和企业外人才

经理人才交流行业如今十分的兴旺[3]。根据经理招聘咨询协会1978年年度报告，该年度各种公司需求量最大的职位就是总经理类管理工作职位。所有招聘事项的25%是这一类工作职位。然而，此项研究结果表明在企业外招聘自己企业的总经理，其风险是很大的。一个外来者尽管很有才华，有着杰出的管理经历，但他可能缺乏某些经营管理成功所必须的素质特征。更重要的是，他可能缺乏这一经营和管理所必备的详尽知识，缺乏与许多这一工作职位所依赖的人员应保持的良好且稳固的工作人际关系。在个别特定的环境中，一个才华横溢的外来者可以很快地开拓这种知识和这些工作关系，把工作做好。但在大多数情况下，他可能一事无成。[4]

我们这项研究中15位总经理任职者（他们在一般水平上，比大多数总经理经营得成功些）没有一人是从企业外部招聘、直接提升到现在的工作职位上的。然而，他们中有一位（弗兰克·菲罗诺）曾是从他现在公司之外招聘到这家企业另一个总经理职位上的。他的情况十分清楚地说明了这个问题。在原来的总经理工作职位上，由于没有时间去全面分析一些情况，他曾出现过几次策略性的失误（他自己也承认这一点）。此外，他在实施自己的工作日程安排时也困难重重——他遭到许多他不认识的人对他的抵制。大约有两年的时间里，他的经营业绩只能算还可以。后来，他就转任目前的总经理职位。

当然，这并不是说不可以在企业外招聘总经理经营人员。相反，它表明应将总经理职位的外部招聘限制在下列情形下：

●相关的工作关系和知识可以比较迅速地得到开发和掌握，如在6个月之中（其典型事例限于较为新的产业中规模较小的部门）

●当许多主要关键性工作关系和知识可以跨企业转移使用

(例如,由于这是一个新兴产业且各种经营活动十分相似,同时所有重要的工作关系均为外部的——对顾客或对供应商们的);

●当你处于困境,不得不冒此风险(如公司面临转产情况)。

有迹象表明不少大型企业已经意识到他们必须在企业内部培养自己未来的总经理人才。[5]但要想使这一策略发挥效用,他们必须制定招聘那些有能力完成一般水平以上工作,并且有潜力在未来的10年或25年中胜任总经理职位的年轻管理人才。这反过来要求企业有良好的经营计划,以便使这些年轻的经理人才了解将来需要什么样的经营管理;要求企业将经营计划与人才资源规划间的紧密结合,以便使得这些年轻经理人才明白未来将真正需要什么样的总经理任职者;要求有资深的学院或MBA招聘中心,以便使企业能够准确地分辨那些的确有潜力成为他们需要的总经理的人才。许多占据市场主导地位的大型企业已经在这些方面做了一些实质性的工作,[6]但就我所了解,大多数的企业仍与此相去甚远。

培养总经理人才

在上述观点的指导下,此项研究表明企业在将一批年轻经理人员录用后,必须善于用系统的方式来开发那些有较大工作潜力的年轻人。这意味着系统性培养,即我们在前面称之为"成就综合体"的发展。

这种"成就综合体"的一个重要方面与那些年轻经理人才的成长相关。这些卓有成效的总经理任职者们个人经历的特点在于他们的人际交往技巧和理性分析技巧有持续稳定的发展,在于他们个人关于企业组织和经营知识的完善,在于他们个人与相关人员工作关系的日益紧密。他们都没有在较长的一些时间里滞留于那些对自己没有任何发展前途的职位上的记载。同样,他们也很少(几乎没有)过于频繁地调动或出任任何变化过于剧烈而使他们不

可能学到新东西、不可能做出成绩的职位。在某种意义上，他们从不过于频繁地调动工作职位，也并不死守着原来的工作职位不动。

因此，在总经理任职者的工作生涯中，调动过频或过缓都会产生严重的问题。对于那些极有天赋的人才，调动过频可能更需要引起注意。的确，我们这项研究中就有两位总经理曾经饱受调动频繁之苦。在总经理任职生涯中，他们常常负担着过于沉重的工作职责任务，使得他们既学不到任何必要的企业管理知识，也未能建立起他们需要的那些工作人际关系。他们的工作时间过长，工作压力过大，最终使得他们的经营行为能力出现下滑的趋势。

而调动过于缓慢会危害任职者担任某种不同形式的工作。如果一个人走得很慢，他似乎很可能不能达到自己预期的目的地。切记本项研究中的总经理们，除一人外，都是在年满 40 周岁之前就开始担任他们自己第一任总经理工作职位的。

想要划定担任总经理工作职位的时间，就像去揭示它的重要意义一样，十分困难。短期的经营项目或短期企业法人责任通常使得决策者们过于频繁或过于缓慢地调动年轻的经营管理人才。即便总经理自己有时也使自己的职位更换过于频繁，这通常是由于他们没有意识到这一问题，或者是因为他们不知道应该参照哪一种"计速器"。较为正确的指标参数并不是(像许多人认为的那样)升职的次数或每一时期提升与否，也不是在多少个职能部门里工作过或接受过多少次培训。这是一个比较难于计量的事情，它是人际交往技巧和知识技能技巧的成长，是经营管理和企业组织知识的深化，也是相关工作关系的完善。

比如，这项研究中两位最为优秀的任职者之一(波林)在头 10 年中，从事过 3 种不同的企业高级职员工作。以后的 10 年中，他仅领导几个人，既没有运输业经历，也没有这家公司下属各部门工作的直接体验，这期间也只得到一次"提升"。用一些传统的方式衡量，这是他工作经历中非常缓慢的发展时期；然而运用发展的观点

来判断，这则是一个较快（但并非过快）的发展时期。在这一段时间中，波林对这家公司和它的下属部门有了非常深刻的了解和熟悉。他建立和发展了自己与董事长的关系，建立和发展与其他高级管理人员的关系。分派给他的工作不断地强化了他的技能技巧。

对一个任职经历来说，看起来很慢的升迁事实上会是过快的提拔。我曾遇到过一位年轻的经理人员，他抱怨说他在工作职位上似乎已经走进了死胡同，6 年来他没有一次提职的机会。我向他提问了解了他的情况，发现他在这一时期因为一种工作轮换计划 3 次调动工作职位。每一次调动都是让他从事公司中不同部门的工作，而这些部门又分属不同的行业，其中一个部门的经营增长速度很快，每年年增长率高达 60%（按销售额计算）。当时，他正在想办法说服上级管理部门调他到另一个不同的部门任职。就他调动的频率来看，我担心他在 40 岁之前，身体就会垮掉。

设计、选择培训项目

在培训项目上以及它们对于开发高效率的总经理任职者的作用上，这项研究最为重要的提示在于比较明智的做法可能应该是在向培训项目大量投资之前，首先进行深入细致的了解。可能除少数长期的、委托大学举办的培训项目外，我们在研究中找不到任何迹象可以说明这样一个问题——当研究生毕业之后，有任何项目的培训在对这 15 位总经理工作有所帮助方面起到了重要的作用。此外，研究中获得的资料更好地说明在许多户内、户外的培训项目中讲授的内容对那些总经理任职者或准备成为总经理任职者们是不适合的。

近期十分兴旺的那些“时间管理”培训项目就是这一话题极好的例子。基于管理工作应简单化的观点，这些项目告诫经理们别让任何人或事来“干扰”自己日常工作。他们还教导未来的总经理们，那些简短、缺乏联系的交谈常常是效率不高的表现。他们还劝告人

们必须自律，别让那些"无关"人员和事务插进自己的工作日程安排。换言之，这些项目告诫人们应该以与我们研究中卓有成效的总经理们的行为方式不同的方式去工作。

这里，我们并不是说培训项目就不能够对培养卓有成效的总经理任职人员发挥重要作用了。它们肯定能够的，但只是一种有限的作用。在本章稍后的篇幅中，我将说明大学中的总经理培训课程能起什么样的作用。就户内的培训项目而言，如果它们的指导思想包含以下目的，这些培训项目将是十分有益的：

●有助于受训者了解那些与自己企业、经营项目密切相关的信息资料者；有助于受训者了解那些在工作岗位上无法了解的专业化知识者；

●有助于受训者掌握和发展在将来自己工作中有帮助的人际交往关系者；或有助于受训者掌握和发展那些自己无法在日常工作中建立或发展的工作人际交往关系者；

●有助于受训者更为系统地考虑自己和自己的工作发展方向，以便他们能够更好地掌握自己的未来发展，并使他们自己找到真正适合自己工作能力的位置。

人才与职位的恰当配置

这项研究结果特别强调地表明从企业内部众多的人员中选拔出适合总经理工作职位的候选人，他们中间谁的个人素质特征最适合这一工作所具有的客观条件要求。任何水平的人事选拔的确都涉及到找出适合工作岗位的人才。理查德·帕玻利斯在交谈中说得好：

如果一个人并不适合他或她的工作岗位，那么他会不断地花费大量额外的精力来完成工作任务，也就是说，他不得不在自然的激流中挣扎。这就得需要更多的努力，其效率也就极低。如果这一工作的条件要求十分苛刻，即便是最为强健、最具进取心的人也不

会有如此多的精力的，他最终还是会失败。这样的失败会伤害许多人。如果事情不能完成，所有依赖于它的人都会受到伤害。然而，除非这人在一开始就意识到自己不适宜这项工作，否则这对他自尊心的伤害是极大的、有害的。

最近，已经有一些大型企业开始考虑不同类型的总经理工作环境会需要不同类型的人才的情况。[7]虽然以前的许多报告非常有力地说明了这种情况，但此项研究中的大多数企业并没有认识到这一点。这项研究中至少有两位总经理，由于他们处于他们自己不适合的工作职位上，在自己的任职中深受其害，工作毫无成效。

我们的研究发现总经理工作职位类型、企业经营的性质以及所在企业的性质会造成不同类型的总经理和不同的总经理工作职位条件要求。譬如，根据总经理工作内容的历史长短、规模大小以及企业经营状况好坏等因素，就需要各种不同类型的任职者。

此项研究还揭示这样一个道理——人才与工作职位的合理有效配置并不仅仅是选择某一个适应这个工作职位条件要求的人，它涉及到设计适当的工作职位以适应现有的应聘者的个人素质特征。这就意味着公司高层领导集团必须做出计划安排以适应相关的总经理班子的个人素质和个人工作经历，这也表示将某一个规模较大的部门一分为二或一分为三，使与这些新部门中高层管理工作相联系的工作条件要求受到一些限制，对任职者来说变得比较容易一点；它也同样意味着放弃一些部门或限制某些部门发展扩大，保证企业最高业务主管——法人代表具有经营管理的权力。比如，我自己经常不明白到底美国大多数的联合大型企业老总们那些平庸无色的企业经营行为是不是正是源于那些联合大型企业的政策策略[8]，这些方针策略正好形成了该联合企业中法人型业务主管的那些过高的、凡人无法达到的工作职位条件要求。

总经理人才管理的内在含义

对总经理人选的恰当选择和总经理工作职位任职者获得适当的人事权力是这一工作的基本条件，但这并不足以确保其经营行为有效。总经理们也同样需要得到良好的管理和控制。作为短期行为，糟糕的总经理经营行为可导致大量偏离好的或优秀的经营行为的行为。此外，糟糕的工作行为方式会损害那些成功综合体结构，耗费稀有的、价值昂贵的资源性材料。

帮助新任总经理进入角色

这项研究结果表明对总经理任职者的合理管理行为始于帮助新任职的总经理较为有效地进入工作职位，成为见多识广角色。在具体操作过程中，这意味着帮助他们建立自己的工作日程安排，协助他们创立和发展自己的工作关系网络，而不是将他们的注意力引导到其它地方。

最初，新任职的总经理通常需要将大量的时间用于信息资料的收集，建立各种工作关系，选择自己职责范围中某个基本的方向，发展自己领导的这家企业。在开始的 3 到 6 个月时间里，上级领导要求完成特定工作任务，或实施某一特定项目的指令要求常常是有害而无益的。的确，任何将新任总经理的注意力从工作日程安排和工作关系建设上引开的大规模举措都是一种伤害性的行为，这一点已经得到证实了。

在积极的意义上讲，总经理的管理者如果对新任总经理进入工作角色过程中可能出什么样的问题较为敏感，在这些方面积极地帮助他，这位管理者则是做了最有效的工作。而新任总经理容易遇到麻烦的地方常常是可以预料的。譬如，假如一个人在某个职能部门中顺着阶梯往上提升，目前已经得到一个分公司总经理的工

作职位(特别是在制造业的企业中,这是一个极为常见的例子),他由于以前没有在任何其它部门负责,缺乏其详细的资料信息,开始工作时就很可能在工作日程的安排上出现问题。另一方面,如果一个人以前一直在专业工作岗位、人事工作岗位或其它辅助性工作岗位上工作,这一下给提升到总经理的职位上,突然负责成百上千雇员(在专业性企业组织中,这是一个偶然的例子),他会在工作关系网络的建立上遇到极大的阻力。他不可能有许多现存的工作关系,而且他也不习惯花时间去创建这样一个工作关系网络。处于这两个例子中任何一个例子的情况下,总经理的老板应该是一个有用的教练,安排一些培养总经理应该采取行动的机会,使他得到锻炼。

常规计划与经营行为表彰的作用

我观察的结果和其它一些资料都说明总经理必须运用的企业常规计划和行为表彰机制对他的经营行为既有帮助,也可能产生阻碍。因此,这些机制构成了对总经理任职者恰当管理或错误引导的手段,这一问题在大型企业中尤为突出。

第四章讨论结果说明一个良好的计划机制有助于总经理做出行之有效的工作日程安排,建立起实施这些工作日程安排的强有力的工作关系网络。良好的计划体系鼓励总经理全面系统地进行策略性思考,既考虑长期的规划也思索短期的计划安排,并在较长的时间范围中考虑企业财政问题、产品/市场问题以及企业组织人事安排等等问题。此外,它也是总经理手中一个进行工作关系网络建设的极富弹性的有用工具。它使得总经理任职者工作具有灵活性和目的性,可依据他自己打算与下级雇员保持何种关系的具体情况,运用这一良好的计划体系来达到这一目的。

不幸的是,本项研究中许多企业所采用的计划体系和我在这10年中所见到的其它企业所采用的计划体系并没有起到这种作

用。相反，这些企业要求总经理实施一种僵化的、一成不变的"数字谜题"。这种"数字谜题"游戏并不要求总经理任职者在工作日程安排上采用长期策略性思维方式。同时，这种"数字"游戏在公司员工中制造一些不必要的矛盾冲突，使得总经理任职者在工作关系建设方面遇到许多本来可以避免的麻烦和问题。对此，我不禁感到奇怪，为何不做一些有意义的努力呢？与其要求总经理任职者写出100到1000页的所谓"计划"来，还不如让他就企业经营发展策略问题做出1至5页的报告。[8]

本书第二章的讨论说明一套良好的行为——表彰激励机制就能够帮助总经理任职者把精力集中在整个的总经理工作上，可以帮助任职者事先平衡这一工作职位各个方面的问题。这与计划机制体系的情况一样，良好的行为——表彰激励机制是总经理拥有的并极富弹性的有用工具，是进行各方面工作关系网络建设行为的一个部分。不幸的是，包括我们研究中的许多企业在内所采用的行为——表彰机制却没有发挥任何作用。它们常常由于过多地用于奖励那些短期的、数量型的经营行为，或多或少地使得总经理任职者的均衡行为更为困难。同时，由于这种行为方法在雇员中制造出一些矛盾冲突，它们也或多或少地使得总经理在下级雇员中建立工作关系网络的行为更为困难。

允许适当的行为差异存在

在总经理任职者管理中，特别是在大型的、类型不同的企业集团中，没有比允许（甚至可以说是激励）不同工作职位不同类型的总经理任职者之间存在的差异性更重要、更困难的事了。

由于种种原因，各种企业内部会出现各种要求统一、规范和标准化的势力。企业经营中的这种情况不能说是坏事，但这些势力导致各种各样的严重问题，使得原本处于各种不同工作环境的总经理任职者的行为方式相似，甚至相同。本书第五章清楚地论述了这

样一个观点，即在不同工作环境中，总经理需要以不同的方法和不同的日常工作行为来处理工作事务。

就这一点来看，我认为我们研究的总经理任职者中，至少有两位没有得到恰当的使用和管理。这两位总经理负责的经营项目与企业的“核心”产品存在着巨大差异，然而对他们的管理就好象这种差异根本就不存在一样。他们遭到各方面直接或间接的压力迫使他们与其他的总经理保持一样的行为方式。这两位总经理已本能地认识到这些压力不恰当，并加以抵制，但收效不大而个人代价就十分惊人了。在近十年来，我曾了解到许多这类事情的发生。

年龄的差异有时也会导致同样类型的问题。在第三章中我们曾讨论过年轻的总经理任职者在看待近 25 年来的社会变化的方式上与老一代的总经理不同。一个否认这些差异不可避免、的确存在的企业必然会误用、误导自己年轻一代总经理任职者。[10]我们研究中的企业中，只有一部分在向这一方面努力。

防止“我什么都行”综合症的发生

由于这项研究中的总经理任职者都十分成功，由于他们都有着 20 年或 30 年以上成就一个接一个的历史记录，这些人中许多似乎都持有这样一种态度——“我什么都行。”在本书的前面我曾提示过一点，就是当人们问到他们的长处和弱点时，他们居然常常哑口无言，实在令人惊讶不已。在 15 位总经理中仅有两位对这类问题的回答是与我通过与别人交谈、通过对他们的观察、通过调查问卷等等所收集的材料相一致的。此外，当我对将来的情形提出一些假设性的问题时，绝大多数总经理任职者回答的方式使人产生一种印象——他们自认为可以胜任任何类型的管理工作。其中仅一人对某种较大的职位变动进行过认真的考虑。多数人则认为任何职位变更，他们都能做出同样卓越的成就。对有的总经理来说，这一职位变动只能是在本行业另一家公司；而另有一些人则认为

即便在另一个行业中自己也能管理得井井有条。他们都显示出几乎对自己的技能、知识和工作关系到底有多么专业化没有清醒的认识。

这一职业性问题体现出两个特点：其一，这是一种通常十分强壮、成功的人士容易感染上的“疾病”。那些多次遭受挫折的人会在事实面前不得不承认自己不可能事事精通。在某种意义上，挫折和失败使他对这一疾病具有免疫力。其二，这种疾病常常隐藏不露，并不会对受感染者产生严重问题。它只是在受感染者决定在一个自己完全陌生、情况完全不同的环境中有所作为时才发生伤害——但这是一种致命的伤害。

多年来，我目睹我的许多学生受这一问题所困扰。这种情形大都发生在最为优秀的人才身上。一学年又一学年获得A级学分、各种学业、运动的奖励和奖学金使得他们麻木了，不知自己到底是谁了，不明白自己长于什么了，不清楚自己的弱点有哪些了。他们与大多数人一样并不愿意自己走下坡路，陷入自我满足的泥潭。可结果呢，每年我都可以看到一些天赋很高，尽管并没有多少我们在第三章中所论证的那些总经理素质特征，却一心想成为总经理的年轻人。每年我也看到另外一些人，他们的确具备了总经理的素质特征，但却接受了显然并不适合自己行业或公司的工作（其常见原因是要么这一工作职位支付的报酬最高，要么是其担任的权力很大）。

这种“我什么都行”综合症会严重妨碍这些非常有才华的人们的行为活动，严重伤害这些才能非常的人们的发展潜能。它可以导致“成就综合体”的死亡。然而，这种病症是可以防治的，各种教育机构可以通过引导学生进行较为实际的自我评价，但其更为重要的一点在于总经理的管理者们和那些未来的总经理任职者的自我帮助。他们通过特殊的说明和自己日常的相互交往行为，就可以降低或根治这一病症。

正规教育的为在含义

许多大学目前宣称，作为教育工作的一个部分，他们正在探索为未来的总经理们提供培训，为现在已经担任总经理工作的人提高业务素质。我们的确需要这些高等教育的学习环境。但仔细考察当今大多数学校为此目的所做的努力，其工作的效益性的确存在许多问题。

招生录取

基于这一研究的结果，人们会说在未来总经理人才成长过程中，录取工作（若不是更加重要）与学习的课程具有同样的重要意义。正如我们在第三章中所讨论的，卓有成效的总经理们的各种特征是从出生之日开始培养的。到了他们准备攻读研究生院的时期总经理们 25 项“共同性特征”（见本书第三章）中的 15 项已经清晰可辨了。当他们到准备申请总经理培养项目学位时，所有的那些总经理性格特征则已完全成熟了。那么，在培养卓有成效的总经理人才中，教育单位可以发挥的作用就是选拔。通过考核相关领域大量的学生，录取那些有极大可能性成为有成就的总经理的人，教育机构就能够为企业、为那些经理人才个人、也为整个社会提供一种价值不可估量的高层次服务。

然而，有一点并非十分清楚明显，这就是当前大多数教育机构是否是在提供这种极有价值的服务呢？目前很大数量的学校似乎仅仅是根据大学学习的年级和考试的分数来考察那些年轻的应试者，让他们能攻读 MBA 硕士学位。他们不顾仅就这些标准是无法将其与未来经营管理的成就相联系这一基本事实就这样做了。[30] 有的新学校似乎更甚，选拔学生仅仅根据他们是否有能力支付攻读学位的费用来决定。大量的（如果不是绝大多数）总经理人才培

训似乎就根本没有进行过任何考核选拔，任何能支付学费的人都被录取了。

现在，更为有效、也更为适用的招生录取政策是有可能采用的。但对大多数商学院来说，要做到这一点得将更多的精力和资料投入招生录取工作。同时，它也要求增加学校对招生条件标准、课程设置和工作成就之间相互的关系方面的研究。这种研究现在全国各个学校都有能力开展。

课程设置

再有，当你考察绝大多数与总体经营管理项目相联系的课程设置时，你会发现许多其它问题。我们进行的研究表明总经理培养的课程设置应该侧重于：

●这一工作职位需要的智力和人际交往能力；

●本能反应和分析技巧；

●长期、中期、短期经营管理活动/任务/职责；

●对上级、下级和平行之间的工作关系；

●经理人员真正做的工作及其原因；

●部分总经理任职者更为成功和满意的原因；

●在不同的环境、背景情况下出现差异的方式。

目前的培训项目所涉及的内容几乎不到这一教学日程安排中内容的一半。

经营管理中智力因素方面目前比人际间交往能力更被人们所重视；分析技巧一般都得到开发，却又忽略了对本能直觉反应的重视；中期和短期行为、职责常常被过分强调，长期规划方面却没有得到足够的重视；人们大都重视了发展向下的关系，却忽视了平行同级关系的开发，更忽略了向上的关系的利用；经理人员应该做的事（根据有人提出的观点）得到了充分的讨论，但不考虑优秀的经理人员应该做些什么这一问题；满足程度的研究更是一个空白；而

环境差异则根本没有提到议事的日程。

这些个营养不良的病症许多都是现在能够治疗、更正的，而其它一些不足还有待于研究和思考。比如，尽管我们最近对以上问题有了更多的了解，我并没有把握说我们已经真正懂得如何有效地讲授总经理工作关于人际交往方面的课程，没有把握说我们已经真正懂得如何有效地讲授本能直觉技巧方面的知识。[13]

当然，像本能直觉技能这些领域的知识可能是无法讲授的。但这并不意味着它们就可以被人们遗忘。如果它们的确无法讲授，那么这些本质性素质特征就应该成为录取招生的条件标准。无论如何，它们必须得到系统性的考虑。

就职训练

学校可以通过让总经理任职者或将来的总经理们接受这里所讨论的思想观点，通过帮助他们了解在进行自己职业工作的安排上运用这些思想观点，从而帮助他们做得更为有效。更为特别的是，学校应该有能力帮助学生：

●评价自己是否真正具有与总经理管理工作相关的那些素质；

●进入一家适应自己个人素质特征的公司或行业工作；

●在职业发展过程中，创建“成就综合体”；

●（一旦出任总经理职位）以行之有效的方式对待总经理工作。

然而如果我们看一看学校目前的所做所为，在当今的现实与当今的需求之间似乎存在着巨大的鸿沟。大多数学校仍然认为就业的管理完全是学生自己的问题或关注的事情，它完全被视为是一个不值得花费学校教师精力和学校资源去研讨的“非学术”问题。此外，一旦给学生以这方面的指导，通常都是以某人为榜样，讲讲行情、待人的方式或昨日黄花的回忆。

帮助学生增长他们自我评价的能力，应付自己今后的就业发展问题目前完全可能，甚至可能以正规的学术研讨的形式来进行——还是一门严谨的、由许多教师给一个 35 到 75 名学生的班级讲授的课程呢。我自己就有开设这类课程的近 10 年的教学经历[13]，其效果给人留下特别深刻的印象。

开拓眼界

由于我们研究中的总经理任职者们为了有助于自己适应难度很大的工作条件要求而专门于某一家公司或某一行业，这使得他们面临着一个非常重要的职业性危险。既然他们多年来长期在比较稳定的环境工作，即使是最有前途、最有能力的人也容易形成许多本身是谬误的观点、结论或概括。这很容易使他们产生狭隘的信仰和目光短浅的看法。

这种坎井之蛙的眼界在一些经营历史悠久的公司里任职多年的老牌总经理身上尤为明显。他们这些人经常把自己所处的环境中的一些重要因素——即便这些因素本身(如经营的策略性问题)并不是——看成是一成不变的，或者对其它一些他们的确着手处理过的因素(如企业组织结构)持某些蒙昧的观点。其结果，在他们着手自己的工作时，就经常想出一些不切实际的经营策略作为自己工作日程安排的一个部分，或者一个庞大的企业机构作为自己工作关系网络的部分。

作为教育机构的学校在帮助总经理任职者避免这类失误中可以发挥不可估量的作用。它们可以这样达到这一目的：

●使各种不同经营类型和不同企业背景的人聚集在一起；

●用类型广泛的事件、可能发生的事情以及不同的观点来影响他们；然后

●对他们提出的结论、观点、意见提出质疑。

我不能十分的肯定现在流行的经理人员培训形式能否起到这

一重要作用。但在某一经理人员自己所在城市用二三天时间开个研讨会似乎太短了一点，不可能给总经理任职者灌输些什么，也无法将已经根深蒂固的一些结论性思想克服掉。这还可能吸引一些有同样观点的追随者。

包括各种类型的人士、要求较高且时间较长的培训项目才是有所帮助的。但许多大型企业和总经理任职者中存在着一种不良倾向，他们似乎很踌躇，不愿意参加这样的培训项目。时间较长的培训项目大都花费较大，造成任职者公司工作的混乱和家庭生活的不协调。这一倾向可以理解，但很遗憾，的确是目光过于短浅了。

经济管理理论与研究的内在含义

如果不那么急用，在较长时间的努力下比较合理的经营管理理论和研究成果将有助于改善总经理人才的行为素质。我们这项研究也表明这种理论和研究成果进展的情况和意义。

管理行为学说的关键意义

各种管理行为理论都详尽明确地有着许多相互关联的观点：(1)经理人员实际在做些什么(即，管理工作的实质性质)；(2)在不同的经营环境下，它在什么程度上以什么方式出现变化和差异(即，在不同类型的管理工作职位上或不同的管理工作内涵中，管理工作有何种差异)；(3)管理者们做事所表现的行为方式的原因(即，管理者个人素质和工作内涵因素在什么程度上构成了行为方式的特点)；(4)这一行为方式的效果如何(即，为什么有的更为"行之有效"？为什么有的比别人更富有满足感)。

这一研究同时表明合理的管理行为理论应该最低限度上具有以下特点：

●它们须包含至少这样四个不同的变量类型——任职者个人

变量(个人特征和背景特征)、工作职位内容变量(工作、经营、企业机构)、行为和其有效性变量(某些行为手段和方式)。事实上,管理工作初期绝大多数工作会产生某些相互矛盾的、令人不快的结果。它们与指导这些工作的理论缺乏适当的分类相联系,特别是当其忽略了工作内容时,初期所做的力图要确认总经理任职者个人素质特征的努力[14]、力图要联系个人特征与行为方式的努力[15]、力图要将行为风格与行为后果相联系的努力[16],常常是徒劳的。

●合理的管理理论必须认识到工作内容的重要性。在这一工作内容中,有的总经理的工作呈复杂状态,因而在不同的经营环境不同的部门也就存在极大的差异。本世纪以来所进行的大量关于领导艺术的研究之所以影响不大,其关键原因很可能在于它是由那种即便考虑了工作内容因素,也只是将其简单化处理的理论作为指导[17]。

●在任职者个人因素变量的类型中,合理的管理理论应包含范围广泛的个人背景变量、个人经历变量。所有忽视或不包含个人经历变量的理论必然会导致作用力和变化量的毫无准确性的结果。各种管理培训项目的研究常常表明这些项目根本不起任何作用(如果应该有作用)[18],其关键的原因在于这些项目是基于一种非历史的、即时的管理行为理论的。

●而就行为变量来说,适当的管理理论须含涉及到决策、实施过程中雇员—经理、经理—其他人相互作用的变量、常数量和相关量——也就是说,必须包含行为过程各方面的相关因素。经理初期行为收效甚小的另一个原因在于它是由注重于极为有限的行为领域(如,经理——下级雇员相互作用)的理论来指导的[19]。

●再论行为变量的诸多因素,合理的理论应含不同时间区间(一年间,或 24 小时间)的行为常数量,且有十分清晰的论述。最近对经理人员行为的研究工作以及更为传统的管理学理论之间难以融合的关键原因之一就是它们注重于不同的时间区间中行为常数

量。新兴的研究侧重于研究总经理们的日常行为方式，而更为传统的研究则侧重于较长时间里的行为方式。

研究课题的关键意义

在其设计结构上，我们这类研究并不是那种可以“证明”什么重要观点的研究，参加者人数也极有限。为了避免偏见的产生，我们做了巨大的努力。尽管如此，这项研究的参加者的选择方法和收集资料的方法显然也十分有限。这项研究所做的正是在于它对新观点的启迪——关于相关变量和相关关系的讨论，这会成为将来进一步研究的主题。

在许多关于经理人员行为研究的项目中出现的问题中，这项研究说明以下的一些问题是最为重要的：

●与各种不同的经营管理人员工作相联系（即，中、下级水平的营销工作和金融工作）的工作存在什么样的工作条件要求、工作关系和工作职责？它们之间以及它们与总经理工作之间，在什么样的程度上相似或不同？

●企业规模、企业产品/市场历史和企业经营水平是不是导致不同经营环境中同样工作职位的工作条件要求差异的最重要内涵差异？或者其它一些像产品/市场多样化或产品/市场发展历史因素更为重要？

●在不同类型的经理人员工作岗位上卓有成效的总经理任职者在个人素质特征上存在着多大的差异？我们这项研究中得出的这些差异是否适用于所有的总经理任职者？

●卓有成效的经理人员在不同的时期，确切地说，是以什么样的方式发展自己重要的个性特征的？他们的童年时期、接受教育时期和工作的初期对此相对具有多大的重要性？那些重要的发展动因对从事不同类型总经理工作的卓有成效的总经理任职者的作用是否存在着差异？对女性总经理的作用会不会出现不同？

●卓有成效的总经理在思维方式、决策方式和安排日常工作日程的方式上存在什么差异？他们头脑中有些什么想法？有些什么有意识或无意识的思维过程？在不同类型工作职位上，或处于不同经营环境中的那些成功的总经理在思维上是否存在巨大差异？其原因是什么？

●在不同类型工作职位上，或处于不同经营环境中总经理任职者开发和使用工作关系网络时所采用的策略、战术差别大不大？如果差别很大，其形成的原因和方式是什么？再者，一些特定的技巧、能力和其它关系是否与他们采用的策略、战术有密切的关系？

●可否根据工作内容单一变量或个人素质单一变量来确定日常工作行为的模式，或在确定这一模式时，总得同时将相互间作用和其它干扰因素加以考虑？

方法论的关键意义

上述所列对这一类型的问题充分考虑需要具有长远的、史证的、多方式的专题研究，同时它并不强调运用目前十分流行的单一研究方法——调查答卷方法来进行研究。不幸的是，要想将我们研究的重点从单一调查答卷方式转变到运用长远的、史证的、多方式的专题研究并不那么简单容易。

最近，我再次拜读了威廉·F·怀特(William F. Whyte)所著《街头社会》的附录部分。虽然我们从事着对完全不同层次的人的研究，虽然我们研究的范围和规模也不相同(他的研究规模更大、时间更长)，他所接触的领域与我所接触的有着极大的相似性，这的确使我感到震惊——怀特着重研究不同时期，生活在意大利——美国贫民社区中，常常处于失业状况的下层阶级。他的著作出版于三十年代。我认为这些共同性的确说明了学科综合研究中某些重要环节，说明了这些研究稀少的原因，说明了我们摆脱对单一调查答卷方式的研究所需要的条件。这些共同性中重要的观点我

将在此加以阐释。

首先,学科综合研究耗时费力。怀特在这一领域的研究,全力以赴,花了近两年的时间;而他的另一项研究从始至终用了近4个年头。在我的一项研究中,我用了两年的业余时间进行资料的收集,这一研究从头到尾大约需要5年。这种状况是十分常见的[21]。

年轻的研究人员要么没有时间,要么觉得缺乏刺激而不愿意从事这些研究项目的工作。研究院里的奖励制度与企业机构中的一样,向那些短期的、容易计量的项目倾斜。一位讲师将他的时间投入了这种学科性研究,当他在晋升副教授时,却没有在绝大多数学校职称晋升所必需的条件——著作出版的单子。

年纪大的研究人员——如研究院的院士们应该有条件,不用冒职称晋升时的风险从事学科综合研究,但也很少有人这样做,因为当他们拥有这样的特权后,就又承担了各种耗费他们大部分时间的义务。他们会有许多教学任务、行政事务、咨询义务以及家庭义务。他们与还年轻的怀特不同,不可能获得一个学科综合研究课题,一头扎进去,搞它几年。此外,我想他们也不愿意再承受那些他们在早年生活中承受的苦痛和折磨[22]。

其次,学科综合研究少的另一个相关原因是由于无法找到适当的场地和获得参加者合作的问题。寻找适当场地、获得合作既困难又费时。找那么一群学生或一帮下级雇员,花15到60分钟,填填调查答卷就显然比进行学科综合研究要容易多了。前者要求的时间不多,研究对象也容易找到。而后者则要求相当多的精力和时间,研究对象常常很难落实。因此,获得这些条件就需要时间、资源,还需要认真的态度和娴熟的技巧。然而,许多研究人员并不完全具备这些条件。

绝大多数研究人员具有的基本技术与思维相关——一种将事物抽象化的能力,一种要求精确和准确的能力,一种逻辑性很强的能力。许多人由于很强的交往技巧而与研究工作无缘,然而,对于

学科综合研究人员来说，这种能力又是必不可少的。

日常生活中十分有用的那种影响他人的技术也常常被排斥在社会科学研究生院的校门之外。即便在哈佛大学商学院这样推崇学科综合研究的学校，我们也很少教导学生关于获取研究场所、说服研究对象等方面的方法。我也从未见过一本正式的方法论教材恰当的论述过以下一些基本的观点：

●一位受人尊敬的领导在学科综合研究中所起的作用。怀特谈到一个人（达克）如何有能耐，给他提供了他需要的方便。这连他也感到惊讶。“当时我真是感到难以置信，就像达克说的和他的支持那样我轻易地进入了研究环境。一切都那么自然、真是水到渠成。”[22]我自己的经历也说明同样的问题。当一位受人尊敬的总经理一句话说我行，我就很容易地去了。

●“逻辑性解释”与人缘关系的作用。怀特总结时说他“在这个地区被人们接受，主要靠在这里认识的朋友，而并非（对我所进行的研究）做任何解释。”[23]同样，我也有过同样的经历。我发现自己有时想运用逻辑的语言向对方解释我正从事的研究项目（就像我向某个学校同事解释那样）时，我无意中失去了对方的帮助，无法开展工作。

●忍耐力和重要性和过快、过于直率地提问所产生的矛盾。怀特报告说他曾从达克处得到一个深刻教训，用言语表达就是：“对‘谁’、‘什么事’、‘什么原因’‘什么时候’以及‘在什么地方’之类的问题别太认真，比尔（译者注：比尔是怀特先生的昵称），你问这类问题，别人会掴你的耳光的。人们接受你，你就同他们友好相处。日子长了，你就是不问，你也知道答案的。”[24]这也同样与我所经历的相似。

此外，获得认可和合作不仅得有技巧，还得靠坦诚的态度。这样才能使一个人与他或她观察的对象接近。显然，比尔·怀特真诚的喜欢他书中描写的人们，他与他们合作工作。[25]我想我自己对大

多数此项研究的总经理任职者的感情也是如此。然而，偶尔间，我们这样的学者并不喜欢或信任经理们(或者说，任何掌权者)，这样的感情蕴藏和表现在他们对这些人的远距离研究中(仅通过调查答卷，或其他人收集的资料)。

再次，除所谓时间问题和认可问题外，第三个限制了学科综合研究完成的问题在于这类研究不可能运用与传统“科学”的观念相符合的直率方法来进行。比如，传统的学术观念认为，除作为计划和监控的实验外，成功研究中的研究人员不应该影响研究的对象。与研究对象协作的想法——就像怀特要达克帮助他分析那样(也是我曾经尝试过的)会被视为荒谬的、反常的。更有甚者，科学研究被假定为是在一系列认真计划的过程中出现、发生的事情。学科综合研究则过于流动，不易把握。怀特报告说他的研究目的曾几次更撤[27]，而他的资料收集和分析经常相互缠绕，扭在一起[28]。在我自己的研究工作中，也曾出现类似的情况。其结果，研究者们都羞怯地躲开这“不科学”的学科综合研究。

总之，社会科学研究中很难找到较多的学科综合研究项目的完成，其原因是多方面的。许多上述类似的力量限制了长期的、历史的研究进行。我们若想在本章所述研究方面的问题上取得真正的长足进步，我们想开发这项研究显示的这类理论，我们就必须想方设法跨越这些障碍。挑战肯定巨大，收获一定辉煌。

附录一

研究情况介绍

此项研究的总体目标较为广泛。它是以下列一些类型的问题为线索进行的：

●总体的经营管理工作到底是什么个情况？它对总经理任职者有些什么样的职位条件要求？由于总经理工作环境上——经营性质和企业类型的差异和工作性质上的差异，这种职位条件要求在多大程度上、在哪些方面存在着不同？这些差异性是由什么原因产生的？

●哪一种类型的人可以成为成功的总经理职位任职者？如何才能够识别这一类型的人？为什么他们能够在这一职位上胜任、取得成功？在不同的工作环境中，卓有成效的总经理任职者个人素质上有何种程度的差异？在哪些方面存在差异？这些差异性的原因何在？

●卓有成效的总经理任职者应做些什么工作？他们如何处理工作问题的？他们日常的行为方式？这些行为产生的原因？在不同的环境中，这些行为在什么程度上、以什么方式出现其差异性？这些差异产生的原因？

带着这些问题，我们的这项研究就成为了一种对特定类型职位上工作者的研究。严格地说，它并下是一种管理理论研究，也不是某种总体管理理论研究，因为后者需要许多理论工具（即行业分析理论、竞争分析理论等）、基本概念（即策略等）和原则（即控制论、工程学等）来定义。当然，我们研究的结果与这些管理人员主题题目以及其它一些相关题目有着极大的联系，但它们都不是我们

在此项研究的中心课题。同样，它也并非是对各种经营管理人员的研究。尽管这一研究结果在现代企业各种层次经营管理和职业性工作中具有应用性，但我们这项研究的课题的确要窄得多。这一点读者自己是可以判断的。

此项集中于解答上述问题的研究策划是以我自己先期进行的对经营管理人员研究的论述为基础的[1]，是以我个人在本世纪70年代的研究成果为基础的[2]。这一项目要求收集对总经理工作性质研究的大量信息资料，要求收集每位总经理个人和他的相关背景方面的丰富材料，要求收集总经理任职者任职期的工作行为方面的诸多数据，要求对他们行为（和产生的后果）影响的充分了解和认识。同时，这项研究也需要运用不同类型的各种方法来获取这些信息资料。这些方法包括观察、会谈、填写调查答卷以及收集大量相关的文件文献[3]。

调查过程

我们通过信函与此项研究涉及的研究对象所在的公司企业负责人联系，获得了他们的认可。我们一共发出了12封信函，有3个公司拒绝了我们的请求。获得认可后，我与一位公司的负责人一起挑选出认可的公司中1位、2位或3位总经理，并开始想办法认识他们，接近他们。一位总经理同意配合我们的调查后，我们一起安排一个确定研究细节的碰头会。会议实际上一般持续一、两个小时，这样，使我们对他的总体工作环境有所了解，并决定如何有序地开展这项研究工作。在会上，我一般也要求研究对象写下有关自己所从事的行业、他工作的公司以及他的工作职位的情况。这些信息十分典型的反映形式就是企业结构图、产品名册、自己的经营项目（大致有1—5页纸）以及有关总经理自己的、公司的或所在行业的书籍、杂志文章等。

大致过 1—3 个月后，我们再次找时间与这位总经理会晤。这一次，我们就与他相处 3 个整天。在这次会面之前，我要对可能收集到的有关这一特定总经理任职者的所有材料进行研究。在相处的 3 天时间里，我的大部分时间用于观察和记录我所看到或听到的事实材料。这位总经理到哪儿，我就跟着到哪儿，记下所发生的一切。这位总经理如果到会议室开会，我也同样参加。如果他坐在办公室看来往的邮件，我也寸步不离。即便他乘飞机出差去另一个城市，我也同他一起飞去。在我观察之余，我与这位总经理周围共同工作的主要人物进行 30 分钟到 60 分钟的谈话（通常是他的老板、同事或下级雇员，大致 10 位）或与总经理自己交谈（参见附录二：调查指南）。在大多数情况下，我得与这位总经理交谈数次，时间总共 3—4 小时。在部分情况下，我也用一个晚上的时间与总经理和他的夫人相处交往。在这次拜访结束时，我们发给这位总经理两份调查答卷，让他填写后寄给我（参见附录三）。

4—7 个月后，我们再次拜访同一位总经理，进行为期 1 天半到 2 天的考察。这次考察前，我得首先研究他的调查答卷填写情况和上一次观察了解的情况。这第三次考察过程与第二次大致相同。但如果第二次考察中与总经理周围的人交谈一项没有重要的谈话对象遗漏，这一次就不再重复进行与“重要谈话对象”交谈了。此次调查结束时，我通常要求他提供十几页有代表性的日常例行日程安排表。

最后这一次调查结束后，我们对所有收集到的信息资料进行组织和研究，并写出这位总经理情况的总结报告。

行为方法研究的实例

调查研究各位总经理任职者所采用的过程因人而出现微小的差异。如我们对总经理约翰·辛普森先生情况的考察过程：

1978年6月，我写信给约翰所在银行的董事长，请求该银行作为我们这项研究的参加者。图附1·1就是这封信的抄件。选择一家银行作为研究对象在于金融服务机构目前已成为我国经济生活中的一个重要部分。选择约翰所在的银行是因为它们与哈佛大学有着某种渊源，与商学院也保持着很密切的联系（因此，它们比一般的银行更愿意在这项研究中合作）。

信发出去2个月后，我接到该银行人事部主管经理的电话，说他们行基本同意界入这项研究工作（有的企业很快就回了话，时间大约在2周内；而有的答复得更慢，大约在4个月以后），他还说想与我面谈，于是数周后我们在他的办公室见了面。我想这初次面谈的目的是想考察我的信誉程度，于是我在会谈中特别注意这一点。会谈中，我回答了他所提出的关于我们这项研究的各种问题，最后双方选定银行中的两位总经理作为拟定的调查对象。我们依据的标准是：(1)他们在这家银行不同的部门工作（商业金融和日常业务）；(2)他们很可能有意向参加这项研究项目；(3)他们的老板也很可能有意向让他们参加这项研究项目。这次会谈后又过了两周，这位人事负责人又打电话通知我，这两位总经理一位同意参加，而另一位——就是约翰——也答应界入，但很勉强，要求先与我见面谈谈。

9月的一天，我打电话给约翰与他约定在他的办公室见面。我想其关键还是想考察考察我的信誉程度。这一次谈话持续了1个半小时，会谈后，他同意参加这项研究工作。这时，我趁机询问了一些他个人的相关背景情况（他的工作经历、目前家庭情况等等）和一些关于他的企业经营情况（企业规模、业务类型等等），并同他一起确定了可能对研究有用的文件资料。最后，我们找到了一些业务项目表、一份银行年度报告和其它一些文件。会面结束时，双方同意在1979年的春天开始这项研究工作。

1979年1月，我们拟定在2月间进行一次为期3天的考察。

他的秘书安排了一系列时间为30分钟到60分钟不等的会谈，银行中大约会有8人参加。参加会谈的有约翰的老板、他的直属下级和一位与他工作联系紧密的人士。在拟定会谈时间时，我给他送去了3条原则：(1)我去银行的第一天，不能安排任何会谈，那怕是简短的会谈也不成。我想在与别人交谈之前，感觉他工作环境的气氛；(2)连续的会谈不得超过3个，避免会谈的过份疲劳；(3)当约翰工作日程有重要事项安排时不进行任何会谈。为了准备这次造访，我将事先从约翰处获得的资料仔细地进行了研究。

阁下，

我哈佛大学商学院学术研究部获得了一项由我主持的关于在总体经营管理职位任职的经理人员研究的项目。此项研究旨在对15位总经理任职者进行详细的考察，其内容含他们个人的情况、他们进行工作的方式、他们每天的具体工作行为、他们所遇到的问题及处理这些问题所采取的方法。此项研究的目的在于力图增加对总体经营管理工作的要求和各种参考指数，在这些工作职位上工作有业绩者的类型、成功地从事这些类型工作所需要的具体行为方式以及对在不同企业、不同经营项目中它们会出现的差异性等等事项的了解。

我热切希望能有可能邀请贵公司中2—3位总经理参加这项研究工作。若他们有意参加，我将在6个月的时间里，分3次对他们进行考察，每次为期2天。这样，我能有时间与他们交谈，在工作中对他们进行观察，并与那些在工作上与他们有密切来往的人士进行简短的会谈。我对每一位总经理扼要的考察报告将送交总经理本人，而整个研究的最终结果也不对所有参加者个人和参加企业保密。

如果我们可以就贵公司适合参加此项研究人选达成一致，请通过信函或电话与我联系(联系电话:617/495-6373)。届时，我将答复贵方就本项研究所提出的任何问题。如果届时我们一致同意合作研究，我将与入选者接触，恳请他们的合作。

我校教学在经济类教育同仁中领先之日，它将是像您这样热心慷慨之士无私支持的结果。我们切盼您的合作。

您诚挚的，

图附1·1 请求合作参与研究的信函

2月5日，我乘飞机来到纽约，当夜住进一家宾馆。第二天上

午 8:25 分，我来到银行。约翰是 8:30 分到达的，后面紧随着他的一名下级经理——吉姆·拉森(Jim Larson)。约翰向我介绍了吉姆，然后与他谈了大约 15 分钟；我坐在他办公室的一张椅子上，对他们的谈话做了记录。吉姆离开后，约翰简单地介绍了他一天的时间安排，就开始阅读他桌上放着的一叠文件。在这次访问中，在约翰与别人交谈的空隙间，我都抓紧时间补充我的笔记。譬如，在他交谈的空隙间，我打量了他的办公室，记下了房间的大致面积、装饰情况和座位陈设的安排情况等等。9:05 分，约翰要他的秘书简·帕尔莱(Jean Palmer)为他做些特定的小事。9:10 分，他接了一个电话。9:15 分，他叫巴德·卡森(Bud Carson)，他的一位会计人员，来他的办公室谈谈他正准备的去年第四季度报表的情况，巴德在 9:20 分离开。这时，约翰的一位下级经理，托尼·布朗(Tony Brown)又有事来找他。他先简要地询问了托尼的健康状况，然后要他去办两件事。9:30 分，托尼离去。

这一天基本是上述情况的再现。约翰继续他的工作，而我不停地记着笔记。约翰每次见我不认识的人来，都给我介绍。来人不同，他对我的介绍也不同(一般当他的老板或同事来，他都用较长的时间介绍我的身份)。这一天主要的事件大致有一个关于所有有"问题"的贷款状况分析会；一个该部门全体人员参加的每月例会；一个集中讨论某地区收益下降情况，促使市场回升的解决办法的特别会议。这一天结束时(5:30)，我的笔记本已经记到第 50 页。

第二天一早 8:30 分我来到银行，约翰这时也到了。我们正简要地谈论昨天的各种事务，这时电话铃响声转移了他的注意力。这一天，除与约翰相处外，我用了近 4 个小时时间与银行中的其他人座谈。我利用一间空着的办公室与绝大多数人座谈，发现这些人热情而风趣。我请教了他们每一个人的情况——个人情况、工作情况、所在部门等等，又了解了约翰的有关情况——个人情况、行为活动、他作为总经理的效率情况等等。约翰这一天的主要任务有与

一位委托人的会晤，对一桩存在问题的贷款进行处理，讨论一位不称职的工作人员处理情况。5:15 分时，我的笔记本又记下了整整 50 页。

第二天的情况与第二天的情况相似。这一天结束时，我交给约翰两张调查答卷，一份是要求提供总经理家庭情况、受教育情况、工作经历以及关于他对工作、事业、雇主、生活方式、家庭等满意程度的相关信息；另一份则是对他的个人喜好情况的调查——他喜欢的和不喜欢的、他的生活态度和价值观等等(参见附录三)。我请他在两、三个月内填好这些表后，通过邮局给我寄回来。

5 月初，我又打电话与他计划了 6 月我的第三次为期两天的打扰，也是最后的一次考察。在这次考察前，我详细察看了约翰寄回的调查答卷和我前两次考察的有关笔记。6 月 18 日我飞到纽约。我与他谈论了近一个小时，内容主要集中在上次考察后银行的各种活动。这两天来，我们想办法插进他安排得满满的工作日程，进行了近 3 个小时的交谈。我问了他许多问题，内容涉及他的个人及家庭环境、他的工作经历、他处理工作的方式方法、他的经营情况、他所在的单位情况，同时也谈到总经理工作职位本身。其它的时间所做的事与前一次考察大同小异，我跟着他开了一个又一个会，见了一个又一个人。第二天快要结束时，他问我就我自己所见所闻，谈点感想。我说了一通个人感想，相互展开了讨论。我再次从他那里得到了他工作计划安排中许多页内容的复印件。我对他给予的帮助表示感谢，答应与他保持联系并将研究进展情况随时告之。我离开了纽约。

研究过程回顾：几点反思

除个别事例外[4]，这 15 位总经理任职者考察的过程几乎相同，也获取了类型相同的资料。资料收集的来源多种多样，其可信度很高，其真实性可以说是“照相取样”的。资料涉及面广：有关于

他们的个人背景资料、个性特征资料、行为方式资料、经营成就资料、获奖情况以及其工作职位、企业、经营项目、行业等等方面的资料(参见图附1·2)。总之,调查全部结束时,我所收集到每一位总经理的档案材料已经达4到8英寸了。

收集资料的方式方法

(1)与总经理面谈——总量大致为100小时;

(2)与总经理们共同工作的其他人面谈——总量大致为200人;

(3)工作中的现场考察——总量大致为500多小时;

(4)收集相关的书面材料(5年计划、工作报告、工作安排簿、年度报表等等)——总量大致为5000页的资料;

(5)调查答卷——每位总经理填写两份。

所收集资料包含的内容

(1)总经理个人、家庭背景信息;

(2)总经理个人个性特征信息;

(3)总经理工作职位的相关信息;

(4)行业及经营项目的相关信息;

(5)总经理行为方式的相关信息;

(6)总经理经营管理行为的效果信息。

资料来源和内容之间的关系

资料类型 / 资料来源	背景资料	个性特征	工作职位与内容	行为方式	经营效果
调查答卷	* *	* *		*	*
现场考察		*	*	* *	*
工作安排簿				*	
与其他人面谈	*	* *	* *	* *	* *
与本人面谈	* *	*	*	*	*
书面文件			* *		* *

注意：* * ＝初期资源

  * ＝第二期资源

图附1·2 调查过程的概括

这一调查过程最为困难的部分(至少对研究者来说是这样)是人的忍耐力。一天不停地跟着总经理，也的确是件难事。而我所扮演角色的性质使得这一工作更为吃力——一天得做上百页的笔记。

要取得这些总经理任职者的信任和认可的确也很费时，但与我原来所担心的困难相比就显得轻松多了。只有为数不多的几个人和几家公司拒绝了我的要求。而要想作为大家所接受的观察者和交谈人则很不容易，但经过努力也能够安排。其关键是得想法得到总经理本人的信赖，只要总经理明确表示“你行”，公司其他人也就把你当一家人了。说服总经理任职者同意让我整天一直跟着他们，对他们进行考察肯定得费些功夫，但这并不成为什么问题——15位总经理中只有3位拒绝我参加他们所有的会议。其中一位拒绝我参加他们公司中的两次会议，一位拒绝了我4次，还有一位则只有一次。这些会议都是他们与公司的老板之间的会议，无一例

外。

1979年8月,我对最后一位总经理进行了最后一次访谈。不久,我们就开始了将所收集到的资料进行筛选的工作。这可是一个缓慢、枯燥的工作——一共进行了大约两年时间。

附录二

调查指南

对总经理随员的调查情况

我们与总经理身边部分工作人员调查交谈的时间，每一位大致用一个小时左右。安排向他们询问的问题主要有：

(1)你的个人、家庭情况如何？你在公司工作了多长时间？与总经理认识多久了？在现任工作职位上，目前自己所遇到的最大的问题或挑战是什么？

(2)如果一个人真正想要了解总经理工作的实际内容，他需要了解哪些关于这家公司、这一行业中的主要问题？

(3)在总经理工作职位上，他(总经理)已经完成的主要工作，无论好坏，是什么？他那样做的原因你认为是什么？它对他本人产生什么影响？

(4)你如何与总经理相配合？其频率有多大？为什么？他(总经理)怎么做的？试举例说明？

(5)作为经理的他，你如何评价他？作为一个人，你又如何评价他？

(6)你对总经理的工作业绩如何评价？为什么？

对总经理们的调查情况

我们对所有的总经理任职者一般都进行 3—5 次，共计 4—5

小时的面谈。向他们询问的问题主要有：

(1)请描述你所从事的行业经营的主要特点；

(2)请描述你所在的企业情况；

(3)请描述你的工作职位情况，在这一工作职位上怎么样才能称为卓有成效？

(4)请按时间顺序，说说在你的任期中发生了哪些重要的事件？你是如何参与的？参与原因是什么？起了什么样的作用？出现了什么样的问题？你如何处理这些问题的？

(5)在最近几年中，你所不得不做出的最棘手的决定是什么？

(6)在过去几年中，你生活中最成功的是什么？最不成功的又是什么？

(7)你自己认为在现任工作职位上成就如何？你这样自我评价的原因是什么？你采用了什么方法技巧取得这些成就的？这些成就对你个人、对你的工作有什么影响？它对同一水平工作效益情况有何贡献？你认为自己在什么样的工作职位上会更为成功？你为什么原因留在现任工作岗位？

(8)你如何描述自己在管理上的风格？(如果一直担任此职)在近5年或10年你的管理风格有什么变化？

(9)你一生所追求的目标是什么？在职业生涯中的目标又是什么？

(10)对在某一天观察到的事件：当……发生时，你当时心里首先想做的事是什么？你为什么想要这样做？为什么你实际上又以这种方式处理这事？

(11)我们所观察到的事件的典型性和特殊性是什么？

附录三

调查表

在资料收集过程中，我们采用了两套调查答卷。一套是标准的调查表，另一套是特地为这次调查研究设计的答卷。

斯特朗——甘贝尔志趣录

这项研究中所有的总经理任职者调查对象均填写了一套名为斯特朗——甘贝尔志趣录(SCII)。这套斯特朗——甘贝尔志趣录提供了 300 个问题，了解个人的嗜好志趣(个人喜好、个人禁忌或无所谓的事)，涉及到各种各样不同的职业、学校课程、行为活动、娱乐和人员类型。这一测试表填入的项目就是人们通常称为“志趣”、“喜好程度”的内容。斯特朗——甘贝尔志趣录并不侧重了解关于个人的智力、才能和技术方面的情况。

这一答卷运用这些关于个人志趣爱好的信息，计算出一系列的“分值”，并反应在如下 3 个方面：(1)一般职业；(2)基本志趣爱好分析；(3)职业性分析。这三组问题的得分分值将答题者的志趣与一般男性或女性的志趣相比较，或与在特定的职业中(如银行家、咨询机构总经理)的男性或女性的志趣相比较。

职业情况分值评定标准

职业情况调查表旨在反映填表人自己(他或她的)志向爱好与某一特定的男性或女性职业阶层(如，女性银行家或男性工程师的)志向爱好在性质、风格上存在的相似程度。为此，我们特别设计

了100多种职业不同情况的评定标准，其宗旨大致如下：

（1）我们挑选出150—450名男性或女性，他们的选择条件是在某一职业工作愉快、顺利，并至少在这一职业上持续从事3年以上的工作（其平均任职期大致为10年—20年）。

（2）请求这些挑选出来的人员填写斯特朗——甘贝尔志趣录，回答表中325问题。

（3）当他们表现出对某一志向爱好特别的兴趣——比大量的"一般人"例样高得多或低得多的兴趣时，这一选择便成为这一职业这方面偏好的评定标准。

（4）这一评定标准便成为一个规范评定点。这一职业中含平均值的人被定为有50个得分点[1]，而这一职业中三分之二的人的分值将在40点至60点之间。

那么，作为这一分值评定结构的结果，某人在斯特朗——甘贝尔志趣录表现出在某一职业突出的志趣爱好越多，他或她在职业情况评定项中的得分分值就越大，譬如，假定某人在回答第217号问题时表示出他或她喜欢"在城市里居住生活。"同时假定男性建筑师标准的职业评分评定标准正好比其他所有职业工作者更多、更经常地选择了这一选择项。这样，此人在男性建筑师计分上的得分就递增一个等级。如果他或她填写的选项都是男性建筑师的界定选择项目（喜好、憎恶或同样的无所谓态度等），而不是其它人的职业选择界定项目，那么他在男性建筑师职业评定等级上的分值就会很高，通常会达到45分以上。这人与这一职业的分值评定标准在个人志向兴趣态度上一致，有着某种共同性，表现出同样类型的好恶感。

由于我们此项研究主题就是人们决定从事和保持在某项职业中的工作所存在的同异性研究，这种与某一职业大多数人共有许多志向爱好的现象非常重要[2]。它显示出这样一种倾向——如果具有同样的能力水平，那些与这一职业中其他成员有着共同的志

向嗜好的人(那些有着"共同语言"的人)常常也更有可能相互交往,相互接受,从工作中得到满足,取得工作成就。

其它分值评定标准

斯特朗——甘贝尔志趣录除职业情况调查分值评定标准外,还给我们提供了许多其它信息。它们中包括:兴趣分值评定标准、一般就业选择分值标准以及其它一些专业化分值评定标准。我个人认为与职业情况分值评定标准相比,这些分值标准的意义相对小一些,显得没那么重要。对斯特朗——甘贝尔志趣录和分值标准更为完整的解释,请读者参阅斯特朗——甘贝尔志趣录手册(加利弗尼亚州斯坦福市,斯坦福大学出版社,1974 年出版)。

个人背景资料调查册

所有参加这项研究的总经理任职者还填写了一份个人背景调查表。这份调查表的内容和形式如下:

绝 密

总经理任职人员研究项目
个人背景情况调查表

哈佛商学院
1977 年秋

注意事项:请完整回答下列所有问题。若认为有必要,可在本表内阐明答题的细节。本表填写完成大致需要 30 分钟时间。

1. 出生日期　＿＿　＿＿　＿＿
月　日　年

出生地点　＿＿　＿＿　＿＿
市　省　国家

2. 父母亲情况　母亲　父亲

- 是否健在？（若否，去世日期）　＿＿　＿＿
- 教育程度（填写最高学历或学位）　＿＿　＿＿
- 职　业　＿＿　＿＿
- 宗教信仰　＿＿　＿＿
- 在你成长过程中，父母亲对你的影响程度？　＿＿　＿＿
- 在你成长过程中，你认为谁与你更为亲密？　＿＿　＿＿

3. 兄弟姊妹情况：（请注明是否为异父母或收养的兄弟姊妹）

姓名	年龄	受教育情况	职业
＿＿	＿＿	＿＿	＿＿
＿＿	＿＿	＿＿	＿＿
＿＿	＿＿	＿＿	＿＿
＿＿	＿＿	＿＿	＿＿
＿＿	＿＿	＿＿	＿＿
＿＿	＿＿	＿＿	＿＿

4. 家庭居住地迁移情况：在成长过程中（18岁以前），你在哪一或哪些城市居住过？各个城市的居住时间大致是？

城　市	时　间
＿＿	＿＿
＿＿	＿＿

5. 学历教育情况：

	中学教育	大学教育	研究生教育
学校名称			
研究方向			
学习在班级中的大致位置			
业余活动(含在其中的职位)			
奖励情况			

6. 工作经历：

●在校学习期间，利用业余时间做工的情况。

●是否在军队中服役？若是，请写明时间、单位和军衔。

●全日工作经历：

大致期间	雇 主	工作内容描述

7. 个人健康状况：曾患有什么严重疾病？遭受过什么意外事故？或做过什么手术？最近你去看过医生没有？若有，为什么原因？

8. 个人家庭情况：

●婚否？（已婚者请写明结婚日期）______________________

●现在的婚姻是否为第一次婚姻？若否，请写明其它几次婚姻的准确时间____

●有否小孩？（若有，请写明他们的性别、年龄）____________

____

____

●（如果有）请简单描述你夫人的全日或部分工作职业。

9. 娱乐活动：工作时间外，你如何消遣？（务请写明自己的嗜好、你参加的业余 活动协会）

10. 交通状况：

●家庭地址：____

●与办公地点距离：__________________________________

●上下班方式：______________________________________

●上班路途所花时间：________________________________

11. 现任工作情况：

●请尽可能准确地描述，在你的现职上所承担的主要职责是什么？

●这一工作职位具有何种权力？

●你现在每周平均工作时间（含在家里的工作时间）有多少？

●没有他人干扰，你一个人单独工作的时间占全部时间的百分之几？

●你每月因公出差的有多少天（平均数）？

12. 综述：

●目前你生活愉快程度如何(请在下列各项中圈上你认为恰当的数字)?

	特别不愉快	很不愉快	不愉快	有点不愉快	无所谓	有点愉快	愉快	很愉快	非常愉快
a. 你目前的工作职位	1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. 你所在企业(公司)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c. 工作职位的提升	1	2	3	4	5	6	7	8	9
d. 你的家庭	1	2	3	4	5	6	7	8	9
e. 你的生活风格	1	2	3	4	5	6	7	8	9
f. 生活总体情况	1	2	3	4	5	6	7	8	9

●你目前生活中是否感到存在什么程度的紧张和压力(请在适当位置画圈)?

1	2	3	4	5
没有任何压力		有些压力		极大的压力

●你目前感觉身体状况如何(请在适当位置画圈)?

1	2	3	4	5
差	较好	好	很好	健康

附录四

接受调查的总经理简历

杰拉尔德·艾伦(Gerald Allen)

现任职位

纽约银行副董事长，负责(30个支行)的个人及零星存贷款业务。

工作经历

●纽约银行——2年——业务员

●纽约银行——5年——支行经理

●纽约银行——4年——个人及零星存贷款业务部贷款主任

●纽约银行——3年——纽约银行副董事长，负责个人及零星存贷款业务

个人简史

●1942年生于康涅狄格州，(两个孩子中的)长子

●生长在康涅狄格州

●父亲是律师

●获纽约州立大学经济学学士学位

●获康涅狄格大学工商管理硕士学位

家庭情况

●1967结婚，后离异

●在此项研究调查中，再次订婚

●现有两个孩子

鲍勃·安德森(Bob Anderson)

现任职位

巴兰苹报董事长,这是一家由洛杉矶论坛报下属的地方报刊(洛杉矶论坛报为玛格利特通讯有限公司所有)。

工作经历

●弗里波特新闻报——3年——广告经销员、经销经理

●研究生院学习——2年

●约翰逊出版社——2年——两份小报的经销经理

●约翰逊出版社——5年——5份小报、1个商业印刷中心的总经理

●洛杉矶论坛报——2年——巴兰苹报出版人

●洛杉矶论坛报——5年——巴兰苹报董事长

个人简史

●1937年生于西雅图,(三个孩子中的)长子

●生长在西雅图,主要由母亲抚养成人;其母从事出版和影视业工作

●获杰克森大学(在华盛顿州)理学学士学位

●获华盛顿大学工商管理硕士学位

家庭情况

●1961年结婚

●现有两个孩子

约翰·科恩(John Cohen)

现任职位

联邦专卖公司董事会主席兼公司业务主管,这家公司是全美百货公司下属的专卖联锁商店公司。

工作经历

●荷利·克罗诺有限公司(零售专卖)—1年—业务员

●苯宁顿公司(零售专卖)——半年——业务员
●联邦公司——4年——销售部经理
●联邦公司——4年——商品部经理
●联邦公司——3年——库存部经理
●联邦公司——3年——董事长
●联邦公司——半年——董事会主席兼公司业务主管

个人简史

●1939年生于加利福尼亚州，是家中3个孩子中的第二个孩子
●生长在加利弗尼亚
●父亲是一家专卖店的经理
●获普林斯顿大学经济学学士学位
●曾服短期兵役

家庭情况

●1963年结婚，1966年离异
●1969年再次结婚
●现有两个孩子

丹·多纳休(Dan Donnahue)

现任职位

精品公司约达尔分公司董事长，这是一家大型的经营夏日商品公司。

工作经历

●精品公司——1年半——管理培训中心(纽约州)
●精品公司——1年——地区销售经理(俄亥俄州)
●精品公司——3年半——子公司经理(纽约州)
●精品公司——1年半——国际营销部主任
●精品公司——2年——巴黎市场营销总代理

●精品公司——2年——副董事长，主管市场部/国际部(纽约州)

●精品公司——2年——欧洲地区总经理，负责纸制品分公司

●精品公司——1年——董事长助理

●精品公司——半年——副董事长，主管约达尔分公司市场营销部

●精品公司——2年——约达尔分公司董事长

个人简史

●1937年出生于佛蒙特州，家中3个孩子中的长子

●父母去世后，由亲戚在新罕布什尔州抚养成人

●获新罕布什尔大学理学学士学位

●获哥伦比亚大学工商管理硕士学位

家庭情况

●1959年结婚

●现有3个孩子

弗兰克·菲罗诺(Frank Firono)

现任职位

特宁顿公司董事长，这是全美百货公司所属、负责美国西北地区营业的联锁百货商店网点的公司。

工作经历

●克拉斯顿百货公司——2年——业务员/销售助理

●克拉斯顿百货公司——2年——销售经理

●彼得森百货公司——1年——销售经理

●彼得森百货公司——2年——库房部经理

●彼得森百货公司——2年——地区经销经理

●全美百货公司——1年半——执行副董事长，主管菲伯尔

分公司业务

- 全美百货公司——1年半——菲伯尔分公司董事长
- 全美百货公司——1年半——特宁顿公司董事长兼公司业务主管

个人简史

- 1942年出生于乔治亚州，家中4个孩子中的老二
- 在乔治亚州长大成人
- 父亲是位兽医
- 获乔治亚州立大学理学学士学位
- 获乔治亚科技大学工商管理硕士学位

家庭情况

- 1965年结婚
- 现有4个孩子

特里·弗兰克林(Terry Franklin)

现任职位

埃克斯特机械工具制造公司董事长兼总经理，这是一家欧洲联合企业下属的小型机械工具制造商。

工作经历

- 弗兰克林进出口公司——1年——股东/经理/销售员
- 荷腊化学公司——4年——销售员
- 埃克斯特机械工具制造公司——3年——销售员
- 埃克斯特机械工具制造公司——3年——销售部经理
- 埃克斯特机械工具制造公司——12年——总经理

个人简史

- 1924年出生于新罕布什尔州，家中2个孩子中的幼子
- 在新罕布什尔州和纽约州长大成人
- 父亲是位营销经理

●获拉特华大学理学学士学位

●服过3年兵役

家庭情况

●1945年结婚

●现有4个孩子

查克·盖恩斯(Chuck Gaines)

现任职位

标准产业集团3大分公司之一的米兰德分公司董事长,这家公司是中西部地区大型制造商。他负责该公司上10亿美元年收入的经营。

工作经历

●标准产业集团——2年——纽约地区销售业务员

●标准产业集团——6年——哥伦比亚地区销售业务员

●标准产业集团——4年——巴西地区销售部经理

●标准产业集团——1年——日本地区销售部经理

●标准产业集团——4年——日本地区经营管理部主任

●标准产业集团——3年——标准产业集团国际公司副董事长

●标准产业集团——1年半——标准产业集团法人董事长助理

●标准产业集团——1年半——标准产业集团美国菲尔伯兰德分公司董事长

●标准产业集团——1年——米兰德分公司董事长

个人简史

●1930年出生于纽约,家中3个孩子中最小的孩子

●在国外长大

●父亲从事推销工作

●在康涅狄格州一座规模不大的大学获经济学学士学位

●在美国海岸国民警卫队服役

家庭情况

●1950 年结婚

●现有 2 个孩子

保罗·杰克逊(Paul Jackson)

现任职位

标准产业集团董事会副主席,这是一家中西部大型制造商集团。他负责多样化产品分公司业务,该分公司每年销售额达 10 亿美元以上。

工作经历

●标准产业集团——4 年——培训部职员

●美国海军——3 年

●标准产业集团——2 年——生产制造部高级督察

●标准产业集团——7 年——厂长

●标准产业集团——2 年——企业工程部经理

●标准产业集团——20 年——多种产品制造分公司领导(其头衔:副董事长、执行副董事长、董事会副主席)

个人简史

●1919 年出生于内布拉斯加州欧文市,在家中 3 个孩子中排行第二

●在怀俄明州、蒙大拿州长大成人

●父亲是个农民(农场主)

●获内布拉斯加大学理学学士学位

●在海军中服役 3 年

家庭情况

●1944 年结婚

●1968 年他的第一个妻子死后，于 1973 年再次结婚

●现有 3 个孩子(第一次婚姻的)

汤姆·朗(Tom Long)

现任职位

国际计算机公司东部地区业务总经理，负责 20 个销售/服务处工作。

工作经历

●好少年人身保险公司——2 年——先后任承保部业务员、主任

●菲利普斯生产制造公司——1 年——销售经理

●国际计算机公司——1 年——销售代表助理

●国际计算机公司——半年——销售代表

●国际计算机公司——1 年——财务代表

●国际计算机公司——1 年——销售部经理

●国际计算机公司——1 年——地区销售经理

●国际计算机公司——1 年——公司总部销售计划科长

●国际计算机公司——半年——特别监理(子公司经理助理)

●国际计算机公司——1 年——子公司经理(另一个地区)

●国际计算机公司——2 年——子公司经营管理经理(区域分部)

●国际计算机公司——1 年——全国售后服务业务经理(公司总部)

●国际计算机公司——1 年——东部地区业务总经理

个人简史

●1942 年出生于印第安纳州，在家中 3 个孩子中排行第二

●在弗吉尼亚州、弗洛里达州长大成人

●获弗洛里达大学理学学士学位

●进修过部分工商管理硕士课程

家庭情况

●1962 年结婚，后离异

●1970 年再次结婚

●现有 5 个孩子

杰克·马丁(Jack Martin)

现任职位

世界新闻杂志出版人兼董事长，这是加兰德企业集团拥有的一系列杂志之一。加兰德企业集团的所有者是玛格利特通讯有限公司。

工作经历

●兰德利百货专卖——半年——公司职员

●加兰德企业集团——3 年——回收代理

●加兰德企业集团——1 年——培训部主任

●加兰德企业集团——3 年——广告销售部经理

●加兰德企业集团——3 年——企业集团总部广告销售部经理

●J·W·托马斯广告公司——1 年——主管会计

●札罗尔(广告行)——2 年——主管会计

●加兰德企业集团——2 年——广告销售部经理

●加兰德企业集团——9 年——广告/销售管理部主任

●加兰德企业集团——1 年——另一种出版物的广告/销售管理部主任

●加兰德企业集团——5 年——世界新闻杂志出版人兼董事长

个人简史

●1926 年出生于密执安州，在家中两个孩子中排行老大

●在密执安州成长

●父亲是位工程师兼搞些推销工作

●获密执安大学经济学学士学位

●在海军中服役 3 年

家庭情况

●1950 年结婚

●现有 4 个孩子

理查德·帕玻利斯(Richard Papolis)

现任职位

国际计算机有限责任公司达塔特拉克子公司董事长。

工作经历

●约翰森研究所——3 年——工程师

●DLC 公司——5 年——技术开发部经理助理

●费尔弗德·莱温公司——5 年——技术开发部主任

●费尔弗德·莱温公司——8 年——公司分部经理

●组建达塔特拉克公司——7 年——董事长

●国际计算机有限责任公司(它们买下了达塔特拉克公司)——4 年——达塔特拉克子公司董事长兼法人

个人简史

●1927 年出生在希腊,家中 4 个孩子中最小的一个

●在希腊长大成人

●父亲是位远洋轮船长

●在加利弗尼亚大学洛杉矶分校获理学学士学位

●在加利弗尼亚大学洛杉矶分校获理学硕士学位

家庭情况

●1952 年结婚,后离异

●1971 年再次结婚

●现有 2 个孩子

理查德·波林(Richard Poullin)

现任职位

玛格利特通讯有限公司电视分公司董事长。

工作经历

●玛格利特通讯有限公司——5 年——公司财务分析专家

●玛格利特通讯有限公司——3 年——玛格利特通讯有限公司董事会主席助理

●玛格利特通讯有限公司——2 年——玛格利特通讯有限公司副董事长助理(主管电视电影公司)

●玛格利特通讯有限公司——半年——玛格利特通讯有限公司董事会副主席助理(督察电视电影公司)

●玛格利特通讯有限公司——3 年——电影公司总经理

●玛格利特通讯有限公司——2 年——电视公司董事长

个人简史

●1940 年出生于马萨诸塞州,家中 4 个孩子中的老大

●幼年曾先后生活在美国 7 个城市及国外一些地区

●父亲是位空军职业军官

●获哈佛大学理学学士学位

●获华顿大学工商管理硕士学位

家庭情况

●1963 年结婚,1969 年离异

●1973 年再度结婚

●现有一个孩子

米切尔·理查森(Michael Richardson)

现任职位

利普顿—约翰森公司董事长兼业务主管,这是东部地区一家投资管理公司。

工作经历

●蓬宁思有限责任公司(投资管理公司)——2年——投资分析专家

●创建利普顿—约翰森公司——1年——投资分析专家

●利普顿—约翰森公司——5年——证券部经理

●利普顿—约翰森公司——9年——副董事长,负责市场经营

●利普顿—约翰森公司——5年——董事长兼业务主管

个人简史

●1934年出生于康涅狄格州哈特福德市,家中4个孩子中的老大

●在波士顿附近郊区长大成人

●父亲是位制造业的总经理

●获哈佛大学经济学学士学位

●获华顿大学工商管理硕士学位

家庭情况

●1962年结婚

●现有2个孩子

B·J·**斯帕克思曼**(B. J. Sparksman)

现任职位

苯森合作公司休斯顿办事处合伙管理人,这是一家大型职业介绍公司。

工作经历

●托马斯石油公司——2年——会计/经理助理

●埃格斯化学公司——2年——财务主管

●洛林斯石油运输公司——1年——总会计师

●FLD食品百货——1年——总会计师

●FLD食品百货——2年——财务副董事长

●苯森合作公司——5年——高级顾问

●苯森合作公司——2年——合伙经营人

●苯森合作公司——4年——合伙经营人，负责福特沃思地区经营业务

●苯森合作公司——3年——合伙经营人，负责休斯顿地区经营业务

●苯森合作公司——3年——休斯顿地区的合伙管理人

个人简史

●1929年出生于阿拉巴马州卢普顿市，家中5个孩子中的第4个孩子

●在阿拉巴马长大成人

●父亲是位邮递员

●获阿拉巴马大学经济学学士学位

●获东南马萨诸塞州立大学工商管理硕士学位

●在空军服役4年

家庭情况

●1951年结婚

●现有一个孩子

约翰·辛普森(John Thompson)

现任职位

纽约银行商业融资部负责人、高级副董事长

工作经历

●尼托洛钢铁公司——3年——信贷部主任

●尼托洛钢铁公司——3年——信贷部主任(不同城市)

●尼托洛钢铁公司——3年——地区信贷部主任

●纽约银行——5年——商业融资部贷款员

●纽约银行——10年——商业融资部业务科科长

●纽约银行——5年——商业融资部负责人

个人简史

●1931年出生于俄亥俄州，家中2个孩子中幼子

●俄亥俄州长大成人

●父亲也在银行工作

●获辛辛那提大学理学学士学位

●在美国陆军服役2年

家庭情况

●1963年结婚

●现有两个孩子

附录五

总经理行为方式的评价

由于总经理工作职位本身的性质，要想了解任职者经营得当的程度是相当困难的，要想对不同类型的总经理任职者的经营效益进行排列对比也是十分困难的。其中隐含着这样两个主要原因。其一，总经理任职者职责中有的部分难以准确计量。特别是在较短时期中，要计量总经理长期规划职责方面的行为具有多高的效用性就更为困难。其二，对不同领域的经营成就进行量化，其计量模式不可能是单一型的。经理们、学者们可以对诸如实现了预定利润指标是否应该将其中的20%、30%或80%用于对员工的奖励等等问题喋喋不休地争论。

在这一研究中，经营成就的评定甚至于更为困难，因为经营结果定义的范围相对的窄小。如前面所述，所有的总经理任职者目前至少还能维持自己的经营管理，没有人是完全垮了下来。那么，一个相对宽阔的范围将会使分辨各种不同类型的经营成就容易一些，方便一些。

评价方法

然而，尽管存在着如此多的困难，通过下列策略来大致评价我们这些总经理任职者经营成就则完全可能：

1. 我没有做任何努力，把他们的经营成就等级划分得多于这么3个水平：合格、良好、优秀。

2. 当评价的这位总经理任职时间相对的短暂（不到1年时间），我甚至于不打算评定他的经营成就比率。

3. 我们运用了两种计量评价方式:“硬件方法”、“软件方法”。硬件方法包括销售额、利润额及其它财政参数。而软件方法包括他的同事、下级雇员和上司老板们的评价,若可能还包括从投资者方面等非正式资料来源得到的评价。

评价等级比率

通过运用这一程序,我们这15位总经理任职者可分为以下不同类型项:

1. 优秀。两位总经理任职者似乎明显地属于这一项目中人员。他们就是理查德·帕玻利斯和理查德·波林。他们俩经营成就(纯收益)的下线持续以较高的比率上升着(年增长率高于30%),从未出现低于预定经营指标的情况。他们的上司老板、同事和下级雇员也都认为他们的工作是优异的。但只一次有两个人、一次有3人评价他们的经营成就在优异以下。我与之交换意见的两位投资者同意以上大多数人的意见,他们认为帕玻利斯和波林工作的成就和贡献十分杰出。

2. 良好。有6位总经理任职者被列入这一类型项:鲍勃·安德森、丹·多纳休、弗兰克·菲罗诺、汤姆·朗、杰克·马丁和米切尔·理查森。尽管他们各位没有做出像第一组(优秀的)人那样十分突出的工作成就,但他们每一位也创造了很好的超出收益下线的业绩。上司们、同事们和广大下级雇员以及企业外分析家们的意见均认为他们的业绩界乎于好的和优秀的之间。

3. 好。有3位总经理任职者属于这一层次。他们是杰拉尔德·艾伦、特里·弗兰克林和保罗·杰克逊。他们没有能使自己的经营成就一直保持在最低下线之上,所经营的企业增长速度显然较其他人慢,利润率也低。其他人评价认为他们的经营成就界乎于差的和优秀的之间。许多人评论说他们的工作“还可以”或“相当可以”。

4. 含混不清。有4位总经理属于这一类。都是因为他们任职时间太短，不可能做出任何公正合理的评价。这一类型总经理任职者含：约翰·科恩、查克·盖恩斯、B·J·斯帕克思曼和约翰·辛普森等。

注 释

第一章

1. 马萨诸塞州坎贝里奇市,哈佛大学出版社,1977 年版第 4 页。

2. 就"管理"这一主题而言,已出版了大量的文章书籍。然而,其中绝大部分注重于企业内部的管理程序或管理性的工具,并不是论述管理者本人、他们做些什么事和他们有的比其他人更有成就、更有效用的原因。比如,一本典型的论述经济管理的教科书(特理瓦萨、纽波特两人合著的《管理学》;达拉斯:商务出版社;1976 年版)中的章节有"经营性决策系统"、"市场营销和生产控制理论"及"通讯、信息系统"。此书并无章节或一些章节论述诸如"管理者行为方式"、"管理类工作职位"或"管理者"。而那些的确注重讨论经营管理人员的文章书籍及论述则几乎都是墨守成规,十分传统的。这就是说,那是基于一般经验或某个理论演绎而来的意见或观点,充其量,这类文章也最多是煽动性的观点或顿悟的想法,而这些文章内容都令人质疑。这一课题最杰出的论述请参见约翰·P·甘贝尔、马尔文·D·唐纳特、埃德华·F·劳勒尔三世和小卡尔·维克所著的《管理行为、成就和有效性》(纽约州英格尔伍德一克利夫市:普利特斯一荷尔出版社,1970 年版),特别是其中的第 6 页内容。

3. 的确,迄今论述管理者的最有趣的著作大部分都以一般性的观察结果和非常杰出者的顿悟观点的形式出现,或以单项研究的形式出现。它们并不是以像本书这样的系统研究结果形式出现。

这些研究者有：彼得·德努克（参见《管理学》，纽约：哈伯—诺出版社，1967年版）、伽斯特·巴拿德（《总经理的职能》，马萨诸塞州坎贝里奇市：哈佛大学出版社，1939年版）、亚伯拉罕·查勒尼克（《人类的领导危机》，纽约：哈伯—诺出版社，1966年版）和道格拉斯·麦克格利戈（《职业经理们》，纽约：麦克格劳—荷尔出版社，1967年版）等。我所指的那些案例型研究可以在克里斯顿森、伯格和萨尔特等人所著的《政策规范和管理》一书（伊利诺斯州荷门伍德市：艾尔文出版社，1976年版）和克里斯顿森、安德鲁和保尔所著《经营政策》一书（伊利诺斯州荷门伍德市：艾尔文出版社，1978年版）找到。

4.《总经理行为方式》（斯托克霍姆：斯特朗伯格—阿铁巴拉格出版社，1951年版）。

5.《经济管理工作的本质》（纽约：哈伯—诺出版社，1973年版）。

6. 出自《领导艺术：超越传统的观念》——1980年10月，在卡波达尔南伊利诺斯大学第六届比尼珥领导艺术专题研讨会上的演讲，第19页。

7. 有些人用总经理一词特指企业法人型业务主管或公司的董事长。在此我们的定义范围相对较宽，因而有些不同于传统的观点。

8. 就我所知，迄今还没有任何对总经理任职人员进行如此深入系统的研究。比如，在明兹伯格开拓性的研究中，他主要通过观察的方式集中对少数几个人（5位）进行了研究。另一本十分著名的论著（《游戏者》〔纽约：西蒙—舒斯特出版社，1976年版〕），作者是米切尔·马可柏先生，则注重于通过简短的、一次性面谈的方式，对低级经理人员进行考察。

9. 显然，这样大的数量仍不可能作为提出任何假说的结论性依据。而且，这一研究的目的也并不是想要去论证某一理论观点。

这一研究主要的目的在于对这些非常重要的问题，提出尝试性的答案和进行某种意义上的概括。针对经营管理中的某些现象，我们运用传统研究中倡导的全面、积极、探索的方式方法进行考察研究。这种思想最近有一个非常有说服力的例子，那就是丹·利闻森的《人生的四季》——纽约：阿尔弗莱德·A·克诺夫出版社，1978年版。

10. 所有人的姓名都是虚构的。

11. 参见《管理的职业》，＜新共和＞杂志，1981年7月27刊。

12. 这与其他研究人员的结论是一致的。比如，撒特勒在他的书《总经理行为与领导艺术》中也曾摘录相当长的一段对话。该书由纽约英格尔伍德－克利夫：普利特斯--荷尔出版社，1956年出版。

13. 我们在此并不是对以往的文章论述进行评述，在以后各个资料描述章节中，相关的文章论述若有必要，我们将以脚注的方式加以说明。这一方法的采用有以下一些原因。第一，由于本书的读者既有企业界的朋友，也含学术界的同仁，那么我们也就力图使本书关注热点适用于两方面的兴趣和需求。这样，许多学术界同仁所感兴趣的关注点多数以脚注或附录的形式出现。第二，由于相关总经理工作和行为方式研究文章的现状，我们对此的评价有时就会显得很短(当其为总经理行为方式纯理论的探讨或比较研究时)或过长(当其为经营管理所有过程时或为与之相关的应用型社会学科时)。前者不是十分适用，后者又不具有重大的实际意义。第三，我赞同明兹伯格的观点。他说，我们在这一方面所知甚少(可能大致为“1%”)。一旦这一领域缺乏优秀的主导性或理论性成果时，文章论述的评论只会产生不必要的麻烦，而不会有任何益处。

第二章

1. 这种抽象经理人员类职位的方法既源于经理管理实践(如参见马可斯·沃特曼与约安·斯拜灵合著的《经理工作职位的定义》,纽约:AMACOM 出版公司,1975 年版),也出于经济论文中(罗伯特·J·德菲利皮和罗伯特·H·麦尔斯<经理关键行为核心分类>(未发表)1979 年)。

2. 如见亨利·明兹伯格、杜录·莱森加利、安德烈·梭利特《无结构决策过程的结构问题》(行政管理学杂志),1976 年 6 月刊,第 250—251 页;又见克里斯顿森、安德鲁和保尔所著《经营的策略》一书(伊利诺斯州荷门伍德市:艾尔文出版社,1978 年版)

3. 如见休格·乌特霍文著《中间位置的总经理》,(哈佛经济论坛),1972 年 3—4 月合刊;又见约瑟夫·L·保尔著《资源配置过程的管理》,马萨诸塞州,波士顿:哈佛商学院学术研究部,1970 年出版。

4. 见亨利·明兹伯格著《管理工作的本质》,纽约:哈伯—诺出版社,1973 年版。

5. 如见威克·斯金纳和 W·埃尔·萨瑟著《受冲击的经理:易变性和不连续性》,(哈佛经济论坛)1977 年 11—12 月合刊;又见约翰·加巴罗与约翰·科特所著《管理老板》,(哈佛经济论坛)1980 年 1—2 月合刊;又见罗斯马莉·斯特瓦特著《理解经理们工作:考虑条件、压抑、选择》(企业活力)杂志,1976 年第一期。

6. 见休格·乌特霍文所著《中间位置的总经理》,(哈佛经济论坛),1977 年 3—4 月合刊。(译注:疑为 1972 年 3—4 月合刊)

7. 见里纳德·萨勒斯著《管理行为》,纽约:麦克格劳—荷尔出版社,1964 年版。

8. 见阿贝·查勒尼克《人类的领导危机》,纽约:哈伯—诺出版社,1966 年版;又见休格·乌特霍文著《中间位置的总经理》,

《哈佛经济论坛》,1972年3—4月合刊;再见威克·斯金纳和W·埃尔·萨瑟著《受冲击的经理:易变性和不连续性》,《哈佛经济论坛》1977年11—12月合刊。

9. 当然,仍然有其它因素间接作用,通过对这一职位工作的调整,通过对这一企业经营项目的调整,通过对企业组织的调整来形成某些差异性。这些因素中最为明显的就是总经理任职者自己和他花费在工作中的时间长度。结果,这些工作就不再是处于静态,而是呈运动状的,随时间而变化的。这一点在本书第四章、第五章中有更为详细的论述。

10. 见小阿尔弗莱德·张德勒所著《策略与结构》,马萨诸塞州坎贝里奇市:MIT出版社,1962年版;又见约瑟夫·L·保尔著《资源配置过程的管理》,马萨诸塞州,波士顿:哈佛商学院学术研究部,1970年出版。它们是这一趋势中较早的出版物。

11. 企业集团型总经理只有在相当大的企业集团中才存在。1979年7月由《幸福》杂志选出的500家公司中30%都不存在这一类型的总经理职位。参见艾伦·F·苴尔思所著《企业集团经理们》,《管理评论》,1979年3月刊。

12. 其典型的例外出现在罗斯马莉·斯特瓦特的著作中。

13. 参见罗斯马莉·斯特瓦特的著作;又见J·查尔德与T·埃利斯合著的《有经验的管理者预言者》,《人际关系》杂志,1973年2月26日刊,第227—250页;再见H·斯蒂革利兹所著《总经理工作与企业规模》,国会委员会记录,1970年9月;J·保尔著《资源配置过程的管理》,马萨诸塞州,波士顿:哈佛商学院学术研究部,1970年出版;再见B·司各特所著《企业发展的阶段》,马萨诸塞州波士顿市:校际交往出版社,1971年版。

14. 比如,如在保罗·劳伦斯与简·洛奇合著的《企业组织与外部环境》(马萨诸塞州,波士顿:哈佛商学院,1967年出版)一书中;在詹姆斯·辛普森所著的《经营中的企业组织》(英格尔伍德—

克利夫,纽约:普利特斯—荷尔出版社,1967 年版)一书中以及在彼得·伯劳所著的《企业组织的本质》(纽约:威利出版社,1974 年版)。此外,最近彼得·格林叶和小野哲夫进行的研究——“策略、组织结构、企业规模和官僚阶层”(管理科学院院报),1981 年 3 月 24 日。

第三章

1. 由于研究对象将我们交谈和填写调查答卷的时间做了限制,我们只使用了一种标准化的工具(斯特朗—甘贝尔志趣录)。因此,能够用以说明这些主题的绝大多数资料只能依靠那些熟悉总经理任职者的人面谈的情况了。在一般情况下,我们在一个地方大致找 10 个这样的人交谈。当然,这些资料也得到通过对总经理任职者的观察和与他面谈所得到资料以及斯特朗—甘贝尔志趣录调查表内容的补充。

2. 那些经营成就被列入“优秀”的总经理任职者(分类方法请参见附录五)对工作满意程度的平均值达到 8.5(从 1 级到 9 级)。那些经营成就被列入“良好”的总经理任职者对工作满意程度平均值则为 8.1。那些经营成就仅达到“好”的总经理任职者对工作满意程度的平均值只有 6.0。

3. 那些比同龄的其他人收入高得多的总经理任职者对职业的满意程度达 8.7(从 1—9 级)。那些与同龄的其他人收入基本相同的总经理任职者对职业的满意程度则为 7.7。那些比同龄的其他人收入还少的总经理任职者对职业的满意程度则仅有 7.2。

4. 这一模式最为典型的例外情况是此项研究中的两位企业家。

5. 他们在与基本经营各种职能中相联系的 1 级或数级中得到 40 多分是十分奇特的。(关于斯特朗—甘贝尔志趣录,请参见附录三)。这些职能和相关的等级评定有:

●财政：银行家、投资基金管理经理、会计、信托管理经理

●市场/销售：计算机经销、人生保险代理人、销售经理、经营部经理、百货销售、广告经理、房地产经纪人

●生产制造：陆军军官、海军军官、代购商、百货公司经理、远洋商品运输商

●人事安排：人事部门负责人

●法律咨询：律师

●对外攻关/政府部门联系：商会负责人、行政事务官员

6. 基于斯特朗—甘贝尔志趣录调查表和我自己的经验，这一行为模式类型在答此卷时鲜有所闻。

7. 若认为这一点风马牛不相及，请重温科学家们最近估计人的大脑可以贮存比国家档案馆多 9 倍的信息资料，或相当于 400000 套《不列颠百科全书》的知识(RCA 企业高新技术实验中心提供)。

8. 见托马斯·哈雷尔所著《经理行为与个性》中第十章，达拉斯：西南出版公司，1961 年版；又见埃德·席因所著《总经理的侧面像》，东方管理科学院杰出学者研讨会演讲稿，1972 年 5 月 5 日；再见大卫·麦克利兰德所著《权力：内心的体验》第七章，纽约：欧文顿出版公司，1975 年版。要了解对经理人员个性特征论述总体评价，参见约翰·甘贝尔、马尔文·D·唐纳特、埃德华·F·劳勒尔三世和小卡尔·维克所著的《管理行为、成就和有效性》(纽约：麦克格劳一荷尔出版社，1970 年版)。

9. 如埃德·席因曾经指出的这样，委任卓有成效的总经理任职者关键的问题之一在于这些个性特征的变异仅存于数量很少的一部分人中。参见《企业组织心理学》，第三版第 131—132 页，英格尔伍德—克利夫，纽约：普利特斯—荷尔出版社，1980 年版。

10. 考虑他们所取得的成就水平：(1978 年)两位平均年龄在 46 岁的经营优秀任职者平均收入为 160000 美元。6 位经营良好任

职者，平均年龄为 44 岁，平均收入为 126000 美元。3 位经营好的任职者，平均年龄为 44 岁，平均收入为 126000 美元。

11. 参见《幸福》杂志 1976 年 5 月刊第 176－177 页。

12. 参见《经营管理论坛》1979 年 7 月刊第 15－20 页。

13. 参见《总经理及他的工作职位》，〈人事政策研究〉1969 年总第 214 期。

14. 参见一家财务公司任职的亚瑟·杨的研究报告、《总经理：环境和态度档案》，1980 年。

15. 参见乔治·法利斯著《幸福杂志 500 家企业经理的内聚作用及经济效果分析》，1979 年亚特兰大管理年会的专题发言。

16. 参见哈莱尔著《经理们的成就与个性研究》中关于对其它各种经理背景特征的一致性论述，更多的关于"成就综合体"论述，参见遂姆·荷尔所著《企业工作职位》，加利弗尼亚圣多莫尼亚市：古德亚尔出版公司，1976 年版。最近，由罗森堡先生进行了一项与此相似的大规模研究项目。参见《竞争的流转：企业中的职业结构》，〈行政管理学杂志〉，1979 年 6 月。

17. 参见《总经理升职秘诀》，〈总经理〉杂志，1980 年 12 月。

18. 如参见罗伯特·W·怀特所著《生活的延续》，纽约：荷尔特一因哈特一威斯盾出版公司，1966 年版。

19. 参见《经济周刊》第 166 页，1980 年 2 月 25 日。

20. 其典型的例外出现在罗斯马莉·斯特瓦特的著作中。如见《经理和他的工作》，纽约：马克米兰出版公司，1967 年版；《管理上的反差》，纽约：麦克格劳一荷尔出版社，1967 年版；《美国医疗机构的地区管理》，伦敦：王室基金会，1980 年等等论述。时间更为接近的例外情况是詹姆斯·荷尔所著《企业科技和总经理成就》，〈加里弗利亚管理学论坛〉，1976 年秋季刊。

21. 总之，从我们给总经理任职者的关于他们背景情况调查表来分析，下列因素相互间是有联系的：(1)高度紧张；(2)快速高

质的工作成就(职位提升迅速);(3)工作时间长;(4)任现职不到1年(仍算较快);(5)对个人生活风格和家庭相对缺乏满足感。

22. 最近在《华尔街杂志》有一个很好的事例,参见《季节性经理:爬上高层的新路子》,1980年7月17日。

23. 鲍伯·海伊斯和彼尔·阿伯纳思给了我们一个很好的例证:《经济衰退中的新思路》,《哈佛经济论坛》,1980年7—8月刊。

第四章

1. 肯尼思·安德鲁著《企业经营策略》第18页,伊利诺斯州荷门伍德市:艾尔文 出版社,1978年版。

2. 在上一部著作中(参见《企业活力》杂志),我发现进行系统行为的讨论来区分 不同时间维(一天、一月、一年或10年)中的各种行为是十分有意义的。我发 现根据时间维的因素,不同的基本观点、不同的人际关系是至关重要的。这一发 现似乎也适用于此处,它为本章中的企业组织提供了基础。

3. 参见J·B·昆因所著《变化的策略:逻辑渐进主义》,伊利诺斯州荷门伍德市:艾尔文出版社,1978年版;亨利·明兹伯格所著《管理工作的本质》,纽约:哈伯—诺出版社,1973年版;H·埃德华·瓦拉普所著《优秀经理不进行政 策决策》《哈佛经济论坛》1967年9—10月合刊;查理斯·林伯伦《"浑 混"学研究》,《公共事业管理评论第19期》第79—88页,1959;詹 姆斯·马奇和赫伯特·西蒙《企业组织》,纽约:约翰威利出版公司,1958年版;切斯特·巴纳德《总经理的职能》,马萨诸塞州波士顿:哈佛大学出版社,1939年版;罗斯马莉·斯特瓦特《管理的工作日程——反应型,还是预测型》《企业动力》1979年秋季刊;弗兰克·阿奎纳《经营环境的扫描》,纽约:马克米兰出版社,1967年版;及米切尔·麦克卡斯基《计划的应急性研究—— 目 标计划与非目标计划》,经济管理科学院院刊,1974年6月。

4. 参见杰克·咖巴洛《管理高层的社会性——大型企业法人业务主管和下级经理们 交往方式》,〈企业活力〉杂志,1979 年冬季刊;杰夫·科特著《权力、依 存及有效的管理》,〈哈佛经济论坛〉1977 年 7—8 月合刊;梅尔维尔·纳 尔顿著《经营管理的人们》,纽约:威利出版社,1959 年版;理查德·帕斯卡 尔和汤姆·阿朔斯著《日本的经济管理艺术》,纽约:西蒙—舒斯特出版公司,1981 年版。

5. 在我所写的《经营管理的权力》一书(纽约:AMACOM 出版社,1979 年 版)第四章中对此有进一步更为详细的论述。

6. 请特别参见汤姆·彼得与杰夫·普夫费近期的研究著作。如,彼得的《象征、模 式和环境:乐观的行事方式》,〈企业活力〉杂志,1978 年 7 月刊及普夫费《作为象征行为的管理方式》,〈企业行为研究〉第三期,拉利·库明和巴利· 斯滔责任编辑,康涅狄特州格林威兹市:佳出版社,1980 年版。同时参见安 德鲁·M·皮特格利著《企业决策政治学》,伦敦:塔维斯托克出版有限公司,1973 年版;杰夫·科特著《权力、依存及有效的管理》,〈哈佛经济论坛〉1977 年 7—8 月合刊。

7. 我特别关注关于大脑可以容纳多少信息,关于在多大程度上通过本能来完成这一 过程。参见约翰·D·斯丁伯纳著《决策控制论》第 92 页,纽约普林斯顿市:普林斯顿大学出版社,1974 年版。

8. 如宋·卡尔森所著《总经理行为:对经理人员工作压力和工作方法的探索》,斯 德哥尔摩:斯托姆伯格出版社,1951 年版;T·彭斯《经营管理行为》,〈经 营研究〉季刊第八期,1957 年;罗斯马莉·斯特瓦特著《理解经理们工作:考虑条件、压抑、选择》〈企业活力〉杂志,1957 年第一期;米切尔·科衡 与詹姆斯·马奇合著的《领导和含糊其词行为》,纽约:麦克格劳—荷尔出版社,1974 年版;R·杜宾和 S·L·斯普莱合著《经理行为及相互作用》,〈工

业关系》杂志1964年第三期第99—108页；E·伯利文和J·W·C·汤林森著《经理的工作日》，《工业经济杂志》1964年第十二期第191—197页。

9. 参见摩根·麦克科尔、安·摩利森和罗伯特·海兰著《管理工作研究：方法与成果》——科研报告第9号，北卡罗来纳州格林波洛市：领导创意中心，1978年。这一优异的研究报告总结归纳了从S·卡森1951年的突破性研究到最近明兹伯格、斯特瓦特等人进行的各种不同类型的研究成果。

10. 参见《管理工作的本质》，纽约：哈伯—诺出版社，1973年版。

11.《领导：银色包装和悲惨事实》，《哈佛经济论坛》1979年11—12月合刊。

第六章

1. 由于此项研究并不是企业或学校致力于改善总经理工作效率的研究，因此这里有些言尤不尽的苦衷。然而，本书中仍有着一些管理实践会抑制、激发优秀的经营成果的线索，仍然存在着正规教育和研究起着什么样的作用的线索。在必要性上，本章中论述的多数观点与其它章节相比，要特殊得多，然而对经理们和管理教育者们来说，它是最具重要意义的。

2. 摘自《新共和国》杂志第27页，1981年6月27日。

3. 参见霍伯特·梅耶著《猎人头领的黄金时代》，《幸福》杂志1978年10月8日刊第110页。

4. 我所了解曾直接论及这一点的研究项目同样也得出这样的结果。参见Y·K·雪特与小N·S·皮利合著的《总经理们可跨公司企业流动吗？》，《经营视野》1976年6月刊。

5. 参见《企业呼唤企业家》，《华尔街杂志》1980年10月28日第37页。

6. 参见《华尔街杂志》最近的(1981年2月25日)文章《部分公司力图早日选拔领导人,推举他们至最高层》。

7. 参见《诚聘:适合各种策略的经理人员》,《经济周刊》,1980年2月25日第166－173页。

8. 参见鲁墨尔特《策略、企业结构和经济成就》(马萨诸塞州波士顿:哈佛商学院,1974年版)中关于大型联合企业集团与其它类型企业比较研究内容。

9. 汤姆·彼得发现某些效益高的大型企业正是如此。参见《使管理高效化》,《经营管理周刊》1980年7月21日刊第196－197页。

10. 由于许多研究认为年龄不同的总经理之间并无任何差异,缺乏这方面公众信息资料就使得这一问题更加严重。比如,《绅士杂志》1979年6月19日第8页。

11. 参见托马斯·W·哈勒尔著《经理行为与个性》,达拉斯:西南出版公司,1961年版。

12. 如就直觉论而论,参见亨利·明兹伯格著《左手计划,右手管理》,《哈佛经济论坛》1976年7—8月合刊;罗伊·诺琬著《预感比迷信更重要》《幸福》杂志1979年4月23日刊;米切尔·麦克卡斯基著《不定因素的管理》,马萨诸塞州曼什菲尔德市:皮特曼出版社,1982年版。

13. 参见《自我的认可和职业发展》,纽约州英格尔伍德—克利夫市:普利特斯—荷尔出版社,1978年版。

14. 参见托马斯·W·哈勒尔著《经理行为与个性》,达拉斯:西南出版公司,1961年版。

15. 参见约翰·甘贝尔等人所著的《管理行为、成就和有效性》(纽约:麦克格劳—荷尔出版社,1970年版)。

16. 同上注。

17. 参见拉尔夫·斯托蒂尔著《领导手册》,纽约:弗利出版

社,1974 年版;詹姆斯·托利瓦和奥兰多·波宁合著《领导理论:给经理的启示》,(MSU 经营论坛)1978 年夏季刊。

18. 参见约翰·甘贝尔等人所著的《管理行为、成就和有效性》第 13 章(纽约:麦克格劳—荷尔出版社,1970 年版)。

19. 参见摩根·麦克科尔与米切尔·嫩巴伯著《领导艺术:我们别无选择?》,北卡罗来纳州杜罕市:杜克大学出版社,1978 年版。

20. 参见弗利兹·罗思利伯格与威廉·狄金森合著《管理与工人》,马萨诸塞州波士顿:哈佛大学出版社,1939 年版;亨利·明兹伯格所著《管理工作的本质》,纽约:哈伯—诺出版社,1973 年版;约瑟夫·L·保尔著《资源配置过程的管理》,马萨诸塞州波士顿市:哈佛商学院学术研究部,1970 年出版。

21. 见《街头社会》一书第 312 页,怀特在此提供了一个很好的例证。

22. 同上注,第 293 页。

23. 同上注,第 300 页。

24. 同上注,第 303 页。

25. 同上注,见第 302 页。

26. 同上注,第 301 页。

27. 同上注,第 322 页。

28. 同上注,第 311 页。

附录一

1. 我相信给我以深刻影响的著作有亨利·明兹伯格所著《管理工作的本质》,纽约:哈伯—诺出版社,1973 年版;罗斯马莉·斯特瓦特著《经理和他的工作》,纽约:麦克米兰出版公司,1967 年版;列奥纳德·萨利斯著《管理行为》和约翰·甘贝尔等人所著《管理行为、成就和有效性》第 13 章(纽约:麦克格劳—荷尔出版

社,1970年版)。

2. 我的绝大多数研究都写入了以下五部著作中:《行动中的市长》,与保尔·劳伦 斯合著,纽约:威利出版社,1974版;与维克特·佛克斯、查理斯·麦克阿瑟合著《自我的认可和职业发展》,纽约州英格尔伍德一克利夫市:普利特斯一荷尔出 版社,1978年版;《企业动因》,读物,马萨诸塞州:埃狄生一威斯利出版 社,1978年版;与伦·斯莱辛格、维亚·萨特合著的《企业组织》,伊利诺斯州荷门伍德市:艾尔文出版社,1979年版;及《管理的权力》,纽约:AMCOM 出版社,1979年版。

3. 在一份题为《管理工作研究:方法与成果》——科研报告第9号(北卡罗来纳州 格林波洛市:领导创意中心,1978年),摩根·麦克科尔、安·摩利森和罗 伯特·海兰主张这种类型的设计。他们在文中(第44页)做出这样的结论"若管理行为有意义,显然这些调查答卷就并不是获得这些资料的最佳方法。……更准确地说,多种方式的研究方案是必要的,有助于弥补总经理日常生活里那些烦杂事务中工作职责(如计划)履行的方式方法。"

4. 一位总经理任职者在我进行最后的拜访前,又得到职位上的升迁。在另一个场合中,我没有如愿以尝拜会到这位总经理任职者的老板。

附录三

1. 将工作职业项的分数提高到50的结果之一是很可能在其它许多评价项中的分值 成为负值。

2. 这一调查表的前几份设计图,斯特朗在这一调查测试进行了18年后,修正了其中工作职业项的预测分值(小E·K·斯特朗《大学毕业18年后的业余兴趣》,明尼阿波利斯市:明尼苏达大学出版社,1955年版);麦克阿瑟表示这在14年前就已可预见的了(麦克阿瑟著《斯特朗对两个亚文化群业余兴趣的长期有效性》,

(应用心理学杂志)1954年第346--533页)。这些,也包括其它一些研究探索都发现一些奇怪的现象,在下列情况中都出现分值比率都处于从2比1到5比1的范围内,其中最常见的结果是3.5。

(1)一直在甲企业中工作的人就在甲项职业中获得比其它职业高得多的分值。

(2)一直在甲企业中工作的人就在甲项职业中获得比从事其它职业的其它人高得多的分值。

(3)一直在甲企业中工作的人就在甲项职业中获得比从甲职业中转入其它职业的其它人高得多的分值。

(4)从甲职业转入乙职业的人在乙项中获得比先转入其它职业(包括甲职业在内)的人要高得多的分值。

参考书目

阿奎纳，弗兰克：《经营环境的扫描》，纽约：麦克米兰出版社，1967年版。
安德鲁，肯尼思：《企业经营策略概论》，伊利诺斯州荷门伍德市：艾尔文出版社，1971年版。
巴纳德，切斯特：《总经理的职能》，马萨诸塞州波士顿市：哈佛大学出版社，1939年版。
保尔，约瑟夫·L：《资源配置过程的管理》，马萨诸塞州波士顿市：哈佛商学院 学术研究部，1970年出版。
彼得，汤姆与杰夫·普夫费：《象征、模式和环境：乐观的行事方式》，〈企业活 力〉杂志，1978年7月刊。
彼得，汤姆：《领导：银色包装和悲惨事实》，〈哈佛经济论坛〉，1979年11—12月合刊。
伯劳，彼得：《企业组织的本质》，纽约：威利出版社，1974年版。
伯亚特兹，理查德：《竞争型经理》，纽约：威利出版社，1974年版。
伯利文，E·和J·W·C·汤林森：《经理的工作日》，〈工业经济杂志〉1964年第12期第191—197页。
伯克，查理斯：《幸福杂志500个总经理的侧面像》，〈幸福杂志〉1976年5月。
查尔德，J·与T·埃利斯：《有经验的管理者预言者》，〈人际关系〉杂志，1973年2月26日刊，第227—250页。
查勒尼克，亚伯拉罕：《人类的领导危机》，纽约：哈伯—诺出版社，1966年版。
德菲利皮、罗伯特·J·和罗伯特·H·麦尔斯：<经理关键行为

核心分类>〈未 发表〉1979年。
德努克，彼得：《不连续的时代》，纽约：哈伯－诺出版社，1969年版。
德努克，彼得：《管理的实践》，纽约：哈伯－诺出版社，1954年版。
杜宾，R·和S·L·斯普莱：《经理行为及相互作用》，〈工业关系〉杂志，1964年第三期第99—108页。
法利斯，乔治：《幸福杂志500家企业经理的内聚作用及经济效果分析》，1979年亚特兰大管理年会的专题发言。
菲德勒，弗利德：《有效领导理论》，纽约：麦克格劳－荷尔出版社，1967年版。
弗鲁姆，维克多与菲力普·耶顿：《领导与决策》，皮兹堡：皮兹堡大学出版社，1973年版。
甘贝尔，约翰与马尔文·D·唐纳特、埃德华·F·劳勒尔三世和小卡尔·维克：《管理行为、成就和有效性》，纽约：麦克格劳－荷尔出版社，1970年版。
格林叶，彼得和小野哲夫：《策略、组织结构、企业规模和官僚阶层》，〈管理科 学院院报〉，1981年3月24日。
咖巴洛，杰克：《管理高层的社会性——大型企业法人业务主管和下级经理们交往 方式》，〈企业活力〉杂志，1979年冬季刊。
咖尔布雷斯，简：《企业组织设计》，读物，马萨诸塞州：埃狄森－威斯利出版社，1973年版。
哈雷尔，托马斯：《经理行为与个性》，达拉斯：西南出版公司，1961年版
海伊斯，鲍伯和彼尔·阿伯纳思：《经济衰退中的新思路》，〈哈佛经济论坛〉，1980年7—8月刊。
荷尔，逖姆：《企业工作职位》，加利弗尼亚圣多莫尼亚市：古德亚尔出版公司，1976年版。
荷尔，詹姆斯：《企业科技和总经理成就》，〈加里弗利亚州管理学论

坛〉，1976年秋季刊。

〈华尔街杂志〉,《企业呼唤企业家》,1980年10月28日刊第37页。

〈华尔街杂志〉,《部分公司力图早日选拔领导人,推举他们至最高层》，1981年2月25日。

怀特,罗伯特·W·:《生活的延续》,纽约:荷尔特一因哈特一威斯盾出版公司，1966年版。

苴尔思,艾伦·F·:《企业集团经理们》,〈管理评论〉,1979年3月刊。

卡尔森,宋:《总经理行为:对经理人员工作压力和工作方法的探索》,斯德哥尔摩:斯托姆伯格出版社,1951年版。

科衡,米切尔与詹姆斯·马奇:《领导和含糊其词行为》,纽约:麦克格劳一荷尔出版社,1974年版。

科特、约翰·P·:《管理的权力》,纽约:AMCOM出版社,1979年版。

科特,约翰·P·:《权力、成就和企业效益》,〈企业动因〉杂志，1977年冬季刊。

科特,约翰·P·:《权力、依存及有效的管理》,〈哈佛经济论坛〉1977年7—8月合刊。

科特,约翰·P·:《企业动因》,读物,马萨诸塞州:埃狄生一威斯利出版社，1978年版。科特,约翰·P·与保尔·劳伦斯:《行动中的市长》,纽约:威利出版社，1974年版。

科特,约翰·P·与杰克·咖巴洛:《老板的管理》,〈哈佛经济论坛〉1980年1—2月刊。

科特,约翰·P·与伦·斯莱辛格、维亚·萨特:《企业组织》,伊利诺斯州荷门伍德市:艾尔文出版社,1979年版。

科特,约翰·P·与维克特·佛克斯、查理斯·麦克阿瑟:《自我的认可和职业发展》,纽约州英格尔伍德一克利夫市:普利特斯一荷

尔出版社. 1978 年版。

克里斯登森,C·罗兰德、肯尼思·安德鲁、乔·鲍尔:《企业经营策略》,伊利诺斯州荷门伍德市:艾尔文出版社,1978 年版。

奎因,詹姆斯·B·:《改变的策略:逻辑渐进主义》,伊利诺斯州荷门伍德市:艾尔文出版社,1978 年版。

〈经济周刊〉:《管理的优化》,1980 年 7 月 21 日第 196—197 页。

〈经济周刊〉:《诚聘:适合各种策略的经理人员》,1980 年 2 月 25 日 第 166—173 页。

劳伦斯,保罗与简·洛奇:《企业组织与外部环境》马萨诸塞州波士顿市:哈佛商学院,1967 年版。

里斯曼,大卫:《哈克·芬,超人和经营建树》,〈瓦顿杂志〉1979 年冬季刊。

利闻森,丹尼尔与卡罗特·达洛、埃德华·克里因:《人生的四季》,纽约:阿尔弗莱德·A·克诺夫出版社,1978 年版。

利闻森,哈维:《例外的总经理》,马萨诸塞州坎贝里奇市:哈佛大学出版社,1968 年版。

列文,K·R·莱陴德与 R·K·怀特:《模拟社会环境中的进取行为模式》,〈社会心理学〉杂志 1939 年 10 期。

林伯伦,查理斯:《“浑混”学研究》,〈公共事业管理评论〉1959 年第 19 期第 79—88 页。

罗思利伯格,弗利兹与威廉·狄金森:《管理与工人》,马萨诸塞州波士顿:哈佛大学出版社,1939 年版。

罗西,简与斯蒂文·阿伦:《种类繁多、相互依存中的管理》,马萨诸塞州坎贝里奇市:哈佛大学出版社,1974 年版。

罗森堡,詹姆斯·E·:《竞争的流转:企业中职业结构》,〈行政管理学杂志〉,1979 年 6 月。

鲁墨尔特,理查德:《策略、企业结构和经济成就》,马萨诸塞州波士顿市:哈佛商学院,1974 年版。

马科比,米切尔:《游戏者》,纽约:西蒙—舒斯特出版公司,1976年版。

马奇,詹姆斯和赫伯特·西蒙:《企业组织》,纽约:威利出版公司,1958年版。

麦克阿瑟,查理斯:《斯特朗对两个亚文化群业余兴趣的长期有效性》,〈应用心理学杂志〉1954年第346—533页。

麦克格利戈,道格拉斯:《职业经理们》,纽约:麦克格劳—荷尔出版社,1967年版。

麦克卡斯基,米切尔:《不定因素的管理》,马萨诸塞州曼什菲尔德市:皮特曼出版社,1982年版。

麦克卡斯基,米切尔:《计划的应急性研究——目标计划与非目标计划》,经济管理科学院院刊,1974年6月。

麦克科尔,摩根与安·摩利森、罗伯特·海兰著《管理工作研究:方法与成果》— 科研报告第9号,北卡罗来纳州格林波洛市:领导创意中心,1978年。

麦克科尔,摩根与米切尔·嫩巴伯:《领导艺术:我们别无选择?》,北卡罗来纳州杜罕市:杜克大学出版社,1978年版。

麦克利兰德,大卫:《权力:内心的体验》第七章,纽约:欧文顿出版公司,1975年版。

梅耶,霍伯特:《猎人头领的黄金时代》,〈幸福〉杂志,1978年10月8日刊第110页。

明兹伯格,亨利:《管理工作的本质》,纽约:哈伯—诺出版社,1973年版。

明兹伯格,亨利:《经理的工作:民俗与现实》,〈哈佛经济论坛〉1975年7—8月合刊。

明兹伯格,亨利:《左手计划,右手管理》,〈哈佛经济论坛〉1976年7—8月合刊。

明兹伯格,亨利与杜录·莱森加利、安德烈·梭利特《无结构决策

过程的结构问题》〈行政管理学杂志〉,1976年6月刊,第250—251页。

纳尔顿,梅尔维尔:《经营管理的人们》,纽约:威利出版社,1959年版。

诺琬,罗伊:《预感比迷信更重要》〈幸福〉杂志1979年4月23日刊。

帕斯卡尔,理查德与汤姆·阿朔斯:《日本的经济管理艺术》,纽约:西蒙—舒斯特出版公司,1981年版。

彭斯,汤姆:《经营管理行为》,〈经营研究〉季刊第八期,1957年。

皮特格利,安德鲁·M·:《企业决策政治学》,伦敦:塔维斯托克出版有限公司,1973年版。

普夫费,杰夫利:《作为象征行为的管理方式》,〈企业行为研究〉第三期,拉利·库明和巴利·斯滔责任编辑,康涅狄特州格林威兹市:佳出版社,1980年版。

钱德勒,小阿尔弗莱德:《有形的手》,马萨诸塞州坎贝里奇市,哈佛大学出版社,1977年版。

萨勒斯,里纳德:《管理行为》,纽约:麦克格劳—荷尔出版社,1964年版。

撒特勒,C·L·:《总经理行为与领导艺术》,纽约英格尔伍德—克利夫:普利特斯—荷尔出版社,1956年出版。

司各特,布鲁斯:《企业发展的阶段》,马萨诸塞州波士顿市:校际交往出版社,1971年版。

斯蒂革利兹,哈诺德:《总经理工作与企业规模》,国会委员会记录档案,1970年9月。

斯丁伯纳,约翰·D·:《决策控制论》第92页,纽约普林斯顿市:普林斯顿大学出版社,1974年版。

斯金纳,威克和W·埃尔·萨瑟:《受冲击的经理:易变性和不连续性》,〈哈佛经济论坛〉1977年11—12月合刊。

斯特朗,小 E·K·:《大学毕业 18 年后的业余兴趣》,明尼阿波利斯市:明尼苏达大学出版社,1955 年版。
斯特瓦特,罗斯马莉:《管理的工作日程——反应型,还是预测型》〈企业动力〉杂志,1979 年秋季刊。
斯特瓦特,罗斯马莉:《经理和他的工作》,纽约:马克米兰出版公司,1967 年版。
斯特瓦特,罗斯马莉:《管理的反差》,纽约:麦克格劳一荷尔出版社,1976 年版。
斯特瓦特,罗斯马莉:《理解经理们工作:考虑条件、压抑、选择》〈企业活力〉杂志,1976 年第一期。
斯特瓦特,罗斯马莉与彼得·史密斯、杰里·布莱克和波林·文戈特:《美国医疗 机构的地区管理》,伦敦:王室基金会,1980 年版。
斯托蒂尔,拉尔夫:《领导手册》,纽约:弗利出版社,1974 年版。
斯托蒂尔,拉尔夫·M·与 A·E·库恩斯:《领袖行为:陈述和计量方法》,俄亥俄州哥伦布市:俄亥俄州立大学,企业研究部,1957 年版。
苏思曼,约翰·A·:《迈向最高层:总经理的职业画像》,〈管理评论〉1979 年 7 月刊。
特理瓦萨,罗伯特·L·与 M·基尹·纽波特:《管理学》,达拉斯:商务出版社,1976 年版。
托利瓦,詹姆斯与奥兰多·波宁:《领导理论:给经理的启示》,〈MSU 经营 论坛〉1978 年夏季刊。
瓦拉普,H·埃德华·:《优秀经理不进行政策决策》,〈哈佛经济论坛〉,1967 年 9—10 月合刊。
沃特曼,马可斯《经理工作职位的定义》,纽约:AMACOM 出版公司,1975 年版。
乌特霍文,休格:《中间位置的总经理》,〈哈佛经济论坛〉,1972 年 3—4 月合刊。

席雷斯姆，查理斯与詹姆斯·托利瓦、奥兰多·波宁：《领导理论：给经理的启示》，《MSU经营论坛》1978年夏季刊。

席因，主编的《企业工作心理分析》，纽约英格尔伍德—克利夫：普林特斯—荷尔出版社，1965年版。

席因，主编的《总经理：一张侧面像》，东方管理科学院1972年5月5日进行的管理研究杰出学者研讨会上的演讲。

辛普森，詹姆斯：《经营中的企业组织》，纽约英格尔伍德—克利夫：普利特斯—荷尔出版社，1967年版。

雪特，Y·K·与小N·S·皮利：《总经理们可跨公司企业流动吗?》，《经营视野》1976年6月刊。

钱德勒，小阿尔弗莱德：《策略与结构》，马萨诸塞州坎贝里奇市：MIT出版社，1962年版。

《总经理及他的工作职位》，《人事政策研究》1969年总第214期。

《总经理》杂志：《总经理升职秘诀》，1980年12月。

译 后 记

《总经理》一书脱稿后，我们更能体会到科特教授（美）在治学上严谨的科学态度和求实精神，这实际上是我们每一位做学术研究的同志都应该具有的基本素质。80年代，科特教授已经是一位美国企业研究的著名教授，但他仍然以其敏锐的学术触觉感觉到美国企业发展的必然趋势，费时数载，亲自参加实地调查研究，对15位不同类型总经理任职者加以考察，以自己第一手资料完成了这部意义深远的著作。其规模不用赘言，其详尽请读此书，而其谦逊的治学态度却是我们无法完全表达的。书中许多观点言之有据、有理，语气客气、委婉，以讨论的方式说明了企业发展中企业家（不是投资者）应该具备的基本素质，语言中充分体现了研究者本人客观研究的思想。这一点囿于译者水平，难见其全貌。此一憾。

《总经理》一书无疑是企业家（或有志于做企业家的人们）必读之作，难怪此书出版后即被列入美国各大学MBA硕士学生的必读参考书之一。其重要性和影响力也非我辈可望其项背。然其对企业、企业家、企业环境相互作用的分析与讨论，在改革开放、实行两个根本性转变的今天的确是大有裨益。虽他山之石，仍可为我所用。但时至今日，其著作才与企业经济研究和企业实务专家们见面，此二憾也。

此书序言、第一章、第三章、第五章及附录一、二、三由赵玉华副研究员翻译；第二章、第四章、第六章、附录四、附录五及注释等由李晓涛副教授翻译。

译 者

一九九六年九月十日于四川联大